جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية

Impact of Supply Chain Practices on Competitive Priorities of Jordanian Dairy Manufacturing Companies

إعداد

عبدالله عبدالقادر عبدالله هدية

إشراف

الدكتور عبدالعزيز أحمد الشرباتي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

آب/2016

التفويض

بسم الله الرحمن الرحيم

أنا الموقع أدناه "عبدالله عبدالقادر عبدالله هدية" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً وعنوانها "**أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية**" للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الأسم: عبدالله عبدالقادر عبدالله هدية

التاريخ: 16 / 8 /2016

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "**أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية**"

وأجيزت بتاريخ: 2016/08/10

أعضاء لجنة المناقشة

الأسم	عضوية اللجنة	جهة العمل	التوقيع
الدكتور أحمد علي صالح	رئيساً	جامعة الشرق الأوسط	....
الدكتور عبدالعزيز أحمد الشرباتي	مشرفاً وعضواً	جامعة الشرق الأوسط	....
الدكتور محمد مفضي الكساسبة	عضواً خارجياً	جامعة عمان العربية	....

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ"

صدَقَ الله العَظِيم

الحمد لله ربّ العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبيّنا محمَّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، اللهم لك الحمد حمداً طيباً كثيراً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من بعد ذلك، فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذه الرسالة بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة الدكتور عبدالعزيز أحمد الشرباتي الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فقد فتح لي بيته، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، وكان يحثني على البحث والإطلاع، ويرغبني فيه، ويقوي عزيمتي عليه فله من الله الأجر ومني كل التقدير والإحترام حفظه الله ومتعه بالصحة والعافية.

كما أشكر القائمين على جامعة الشرق الأوسط، وأخص بالشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال حفظهما الله ووفقهما لكل خير لما يبذلانه من إهتمام بطلاب كلية الأعمال بصفة عامة وطلاب الدراسات العليا بصفة خاصة.

وأتقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسةً وأعضاءاً لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويمها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلا لله الكريم أن يثيبهم عني خيراً.

عبدالله عبدالقادر هدية

الإهداء

"الله جل جلاله"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"أمي الحبيبة"

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

"والدي العزيز"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون إنتظار .. إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

"أخواتي"

إلى من رافقني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعكم سرت الدرب خطوة بخطوة .. إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي

"إخواني"

إلى سندي ورفقاء دربي في هذه الحياة .. معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء .. إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكتهم

"أصدقائي"

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء .. إلى ينابيع الصدق الصافي .. إلى من معهم سعدت ..

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة النماذج

قائمة الملحقات

"أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية"

إعـــــداد

عبدالله عبدالقادر عبدالله هدية

إشراف

الدكتور عبدالعزيز أحمد الشرياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد ومكوناتها (تدفق المعلومات، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية) على الأسبقيات التنافسية المتمثلة أبعادها في (الكلفة، والجودة، والسرعة، والمرونة، والإبداع) لشركات صناعة الألبان الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان البالغ عددها (22) شركة، وتكونت عينة الدراسة من (15) شركة من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم جمع البيانات من (105) مدير ورئيس قسم من مجموع (160) مدير ورئيس قسم يعمل في شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان بواسطة الإستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض. وبعد أن تم التأكد من التوزيع الطبيعي والصدق والثبات، تم إستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الإنحدار البسيط والمتعدد. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تطبيق مرتفع لجميع متغيرات ممارسات سلسلة التوريد، وكذلك جميع أبعاد الأسبقيات التنافسية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين مكونات ممارسات سلسلة التوريد وكذلك بينهم وبين الأسبقيات التنافسية.

وأخيراً أثبتت الدراسة أن هناك أثر لمجموع ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية وكذلك مكوناتها. حيث كان الأثر الأكبر لتدفق المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية، ويليه التدفقات المالية، بينما لم يكن هناك أثر لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة, أولاً، ضرورة قيام شركات صناعة الألبان بالإهتمام بتنمية وتطوير مهارات إدارة سلسلة التوريد الإستراتيجية لتعزيز وتفعيل دور ممارسات سلسلة التوريد. ثانياً، أوصت بالعمل على بناء أنظمة ذكية تسمح لأنظمة شركات صناعة الألبان بتبادل المعلومات مع الموردين

والزبائن لإستخدامها في وضع الخطط المستقبلية للمبيعات. ثالثاً، الإهتمام بإجراء دراسات سوقية تهدف إلى مقارنة أسعار الشركة مع المنافسين بهدف خفض تكاليف الإنتاج دون التأثير على جودة المنتجات. رابعاً، زيادة الإهتمام بدراسة التوقعات المستقبلية للعملاء وإيجاد آليات لتلبية إحتياجاتهم في الوقت والمكان المناسبين. خامساً، على الشركات الأخذ بملاحظات وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار بالتطوير على المنتجات وخلق منتجات جديدة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات سلسلة التوريد، تدفق المعلومات، تدفق المواد/المنتجات، التدفقات المالية، الأسبقيات التنافسية (الكلفة، والجودة، والسرعة، والمرونة، والإبداع).

Impact of Supply Chain Practices on Competitive Priorities of Jordanian Dairy Manufacturing Companies

By

Abdalla A. Hadia

Supervisor

Dr. Abdulaziz Ahmed Al-Sharbati

This study aimed to identify the impact of supply chain practices in three dimensions which represents (information flow, material flow, and financial flow) on competitive priorities which represents (cost, quality, speed, flexibility, and innovotion) of Jordanian dairy manufacturing companies. Study population contain the Jordanian dairy manufacturing companies in Amman, there are (22) companies, the study sample consisted of (15) companies of the total study population. To achieve the objectives of this study we collected the data from (105) managers and heads of departments in the Jordanian dairy manufacturing companies in Amman by the survey (questionnaire) developed for this purpose, then a descriptive statistic analysis had been used to test hypotheses through using simple regression, and the multiple regressions, as well also test the normal distribution of study population and ensure validity and reliability. The study found several results the most important of these results there is a high impact of the all variables of supply chain practices, and high impact of the all dimensions of the competitive priorities. There are high relations between dimensions of supply chain practices and dimensions of competitive priorities, the highest impact was material/products flow, then financial flow, finally information flow on competitive priorities. The most important recommendations of this study as following: First, Jordanian dairy manufacturing companies must interest to development the strategic of supply chain management skills, to promote and activate the role of supply chain practices. Second, building intelligent systems that allow the dairy manufacturing companies systems to exchange the information with suppliers that used in the sales plans for the future. Third,

conducting market studies designed to compare the company's prices with competitors in order to reduce production costs without affecting the quality of the products. Fourth, pay more attention to the clinents future expections and find solutions or technieques to meet their needs at the right time and place. Fifth, the companies should take the observations and suggestions of its staff into the accounts of products development and creating new products.

Key Words: Supply chain practices, information flow, materials flow, financial flow, competitive priorities (cost, quality, speed, flexibility, and innovation).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

(1-2) مشكلة الدراسة

(1-3) أسئلة الدراسة

(1-4) فرضيات الدراسة

(1-5) أهمية الدراسة

(1-6) أهداف الدراسة

(1-7) أنموذج الدراسة

(1-8) التعريفات الإجرائية

(1-9) حدود الدراسة

(1-10) محددات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

في ظل العولمة التي كانت نتيجة التطور الهائل في قطاع المواصلات والإتصالات والتي بدورها أدت إلى التقدم في جميع المجالات التجارية والخدمية والمالية. ونتيجة لذلك، أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة مفتوحة على بعضها البعض مما زاد التنافس بين الشركات على جميع الأسواق في العالم، وكذلك أصبح الزبون يسعى للحصول على المنتجات والخدمات في الوقت والمكان المناسبين والجودة والسعر المنافسين. وحتى تستطيع الشركات تحقيق ذلك لا بد لها من التعاون مع شركات أخرى لتشكيل تحالفات تستطيع من خلالها أن تنافس في الأسواق العالمية تلبي حاجات ورغبات الزبائن من خلال تحسين التكلفة، والجودة، والسرعة، والمرونة، والإبداع.

أشار جاسم (2010) إلى أن سبب التحديات الكثيرة التي تواجهها منظمات الأعمال هي العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج، حيث أصبح على الشركات أن تبحث بإستمرار على كيفية الحصول على حصة سوقية كبيرة والحصول على مركز تنافسي متميز. وكذلك أوضح .Awad, et. al (2010) أنه لكي تحصل الشركة على هذه الأسبقيات والميزات لابد لها من دراسة تكامل سلسلة التوريد التي توفر منتجات و/أو خدمات متباينة ومتكاملة تناسب الزبائن وتعمل على تقليل التكلفة وزيادة الربحية.

تشمل ممارسات سلسلة التوريد عمليات تدفق المعلومات، وتدفق المواد، والتدفقات المالية، واستدامة العلاقات بين الشركة والزبائن بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وشبكة الإنترنت، بالإضافة إلى مشاركة المعلومات والموارد مع الشركات الأخرى. من أجل تسهيل الوصول إلى الأهداف، كما أن هنالك علاقة

إيجابية بين ممارسات سلسلة التوريد والأداء التنظيمي للشركات(Abdalla, et. al., 2010). وإدارة تكامل سلسلة التوريد تشمل عدة جوانب مثل تسويق علاقات الزبائن وإدارة التوزيع، إدارة المواد والمشتريات، بالإضافة إلى إدارة العمليات وإدارة معايير الإنتاج، وتعتبر هذه الجوانب عاملاً أساسياً لتوسيع نطاق إدارة الأعمال (Joseph, 2012). يكمن دور ممارسات سلسلة التوريد في قدرتها على تمكين الشركات من تحقيق الأسبقية التنافسية حيث تعتمد سلسلة التوريد على تعزيز العلاقات مع الشركات الأخرى، وتبادل الخبرات والمعلومات والموارد المادية والمالية والبشرية، ودمج عمليات الأداء والانتاج من أجل تحسين عمليات الأداء والانتاج، وضمان الجودة المقدمة للعملاء التي تسعى الشركات بالدرجة الأولى إلى تلبية رغباتهم، وتوفير احتياجاتهم من أجل كسب رضاهم. كما تساعد عمليات سلسلة التوريد في تنشيط الأداء التشغيلي، الذي يساعد الشركة على الوصول إلى التميز في الأداء والإنتاج وتحقيق الأسبقية التنافسية (Joshi, et. al., 2013).

ويرى الباحث بعد الإطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة أن سر نجاح الشركات يكمن في تحقيقها للأسبقيات التنافسية اللواتي يميزنها عن غيرها من الشركات، فلا بد من إدارة سلسلة التوريد بنجاح وخلق شراكات مع كل من الموردين والزبائن. ولهذا سوف تقوم هذه الرسالة بدراسة أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية.

(1−2): مشكلة الدراسة

في هذه الأيام تأخذ المنافسة بين الشركات أشكال جديدة، حيث أنه لم تعد المنافسة بين شركة وشركة أخرى، وإنما بين شركات تعمل مع بعضها كتحالف ضد تحالفات مكونه من شركات أخرى تتكامل فيما بينها، ومن هنا أصبحت المنافسة بين سلاسل التوريد (Joseph, 2012). وينبغي على الشركات من

إقامة تحالفات مع شركات التوريد والزبائن بكافة أشكالهم لتحقيق الأسبقيات التنافسية المرغوبة (Karimi and Rafiee, 2014). وبعد قيام الباحث بزيارات ميدانية إلى مجتمع الدراسة والتحاور مع معينة الدراسة، وجد الباحث أنه هذا ما ينطبق على شركات صناعة الألبان في العاصمة عمان، حيث أنها تواجه منافسة شديدة لكسب حصتها السوقية وذلك بعدم قدرتها على تحقيق الأسبقيات التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق وحصد الأرباح، لذلك وجدت هذه الرسالة لدراسة أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، وقد أكد على أهمية دراسة سلسلة التوريد كل من: البتاتوني (2015)، و(Karimi and Rafiee (2014، و(Li, et. al. (2006، و(Joseph 2012).

(1-3): أسئلة الدراسة

وحتى يتسنى لنا الإجابة عن مشكلة الدراسة فقد تم تطوير الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر لممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية؟

1. هل يوجد أثر لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية؟
2. هل يوجد أثر لتدفق المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية؟
3. هل يوجد أثر للتدفقات المالية على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية؟

(1-4): فرضيات الدراسة

سيتم إجابة أسئلة الدراسة من خلال إختبار الفرضيات التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية.

بناءً على أقسام عمليات سلسلة التوريد يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية.

H_{02}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدفق المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية.

H_{03}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدفقات المالية على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية.

(1-5): أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية سلسلة التوريد التي من خلالها تستطيع الشركات تحقيق الأسبقيات التنافسية والتفوق عن غيرها من الشركات في نفس المجال، ولهذا تكمن أهمية الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس "هل يوجد أثر لممارسات سلسلة التوريد على تحقيق الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية".

ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم تقديم توصيات إلى الشركات المستهدفة والصناعة كاملة، بالإضافة إلى الصناعات الأخرى وأصحاب القرار المعنيين بسلسلة التوريد في شركات صناعة الألبان في العاصمة

الأردنية عمان، بكل ما هو مهم لتحقيق الأسبقيات التنافسية عن طريق الإدارة الجيدة والتطبيق السليم لممارسات سلسلة التوريد، وكيفة ترسيخ العلاقة بين هذه الشركات ومورديها وزبائنها، وكذلك يمكن لهذه الدراسة أن تضيف دراسة أخرى لأدبيات سلسة التوريد والأسبقيات التنافسية التي تهم كل من الممارسين والأكاديميين على حدا سواء.

(1-6): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية على شركات صناعة الألبان الأردنية، وذلك من خلال:

1- تكوين إطار نظري وفكري للتعرف على مفهوم سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية وما يرتبط بهما من مرتكزات وأساليب تطبيق في شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان.

2- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد لشركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان.

3- تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد على تحقيق الأسبقيات التنافسية على شركات صناعة الألبان الأردنية.

4- التعرف على مستوى الأسبقيات التنافسية في بعض شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان.

5- التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان.

6- تقديم توصيات تفيد متخذ القرار الإداري والتسويقي في الشركات الصناعية تساعد في تقديم مدخلات لتطوير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

(1-7): أنموذج الدراسة

الشكل (1-1) أنموذج الدراسة

المصدر: تم تصميم نموذج الدراسة بالاعتماد على (الهاشمي، 2006)، (Li, et. al., 2006)، (أبوزيد، 2014)، (Krose, et. al., 2010)، (Saarijarvi, et. al., 2012)، (Yap and Tan, 2012)، (Phusavat, et. al., 2007).

(1-8): التعريفات الإجرائية

تتمثل أهم التعريفات والمصطلحات الإجرائية للدراسة الحالية التي تم تطبيقها على شركات صناعة الألبان الأردنية بما يلي:

ممارسات سلسلة التوريد: مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة الصناعية والتي تتشارك بهذه الأنشطة أو العمليات مع مورديها من ناحية ومع الزبائن من ناحية أخرى. وتتكون عمليات سلسلة التوريد من التالي:

تدفق المعلومات: هو مدى إنسياب البيانات والمعلومات بين أطراف السلسلة بدقة وجودة وموثوقية في الوقت والمكان المناسبين (بين الموردين والشركة، وداخل الشركة، وبين الشركة والزبائن).

تدفق المواد/المنتجات: تدفق جميع المواد اللازمة لعمليات الشركة من الموردين، وتدفق المواد داخل الشركة (العمليات الداخلية)، وتدفق المنتجات/الخدمات من الشركة إلى الزبائن.

التدفقات المالية: تدفق الأموال بين أطراف سلسلة التوريد، بين الشركة والموردين، وداخل الشركة، وبين الشركة والزبائن.

الأسبقيات التنافسية: هي فهم حاجات الزبائن والعمل على تلبيتها من خلال تنسيق عمليات الشركة للحصول على ميزة تنافسية بما يضمن التفوق بالأداء على المنافسين من خلال واحد أو أكثر من العناصر التالية: الكلفة المنخفضة، والسرعة بالتسليم، والمرونة بالإنتاج، والجودة، والإبداع.

أسبقية الكلفة: مدى سعي السلسلة نحو تقليل تكاليف المواد الأولية والتكاليف التشغيلية لتقديم منتجات تتصف بالكلفة المنخفضة دون التأثير على جودة المنتج.

أسبقية الجودة: هي مدى التركيز على تحسين عمليات وأنشطة السلسلة للزيادة من رضا الزبائن وموثوقية المنتج.

أسبقية المرونة: تتمثل بمدى استجابة الشركات الصناعية للتغيرات الحاصلة في حاجات زبائنها.

أسبقية السرعة: تعرف اجرائياً بكونها سرعة التسليم والاعتمادية، التي تقوم من خلالها شركات صناعة الألبان الأردنية، ويرتبط هذا البعد زمنيا من جانب القدرة على تسليم المنتجات بسرعة، والموثوقية في التسليم.

أسبقية الإبداع: تعرف إجرائياً بكونها القدرة الإبداعية للشركات الصناعية في التطوير على منتجاتها والتوصل إلى كل ما هو جديد من منتجات وخدمات جديدة إلى السوق.

شركات صناعة الألبان الأردنية: هي الشركات الصناعية المسجلة كشركات مساهمة عامة في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، حيث أنها تمثل مجتمع الدراسة في هذه الرسالة، وهي شركات تقوم بإنتاج منتجاتها من سائر منتوجات الحليب.

(1-9): حدود الدراسة

تخضع الدراسة إلى الحدود الآتية:

1. **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق الدراسة على شركات صناعة الألبان الأردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة عمان.
2. **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي إستغرقها الباحث في إنجاز هذه الدراسة والتي إمتدت من الفصل الدراس الأول إلى الفصل الدراسي الصيفي من العام الجامعي 2015-2016.
3. **الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على جميع المدراء ورؤساء الأقسام في شركات صناعة الألبان في العاصمة عمان.

(1-10): محددات الدراسة

تتناول هذه الدراسة أثر ممارسات سلسلة التوريد على تحقيق الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية:

1- **المتغيرات:** إعتمدت هذه الدراسة المتغير المستقل وهو ممارسات سلسلة التوريد (تدفق المواد، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية)، واعتمدت المتغير التابع هو الأسبقيات التنافسية (الكلفة، والمرونة، والجودة، والسرعة، والإبداع).

2- **التعميم:** تقتصر هذه الدراسة على شركات صناعة الألبان الأردنية، لذا يجب الحذر عند تعميمها على الصناعات الغذائية الأخرى أو صناعات المنتجات الاخرى.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2–1) أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

(2–2) متطلبات نجاح سلسلة التوريد

(2–3) أنواع العلاقات في سلسلة التوريد

(2–4) مراحل إختيار المورد المناسب

(2–5) العوامل المؤثرة في عملية إختيار مصادر الشراء

(2–6) ممارسات سلسلة التوريد

(2–7) الأسبقيات التنافسية

(2–8) أهمية قطاع صناعة الألبان

(2–9) الدراسات السابقة

(2–10) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على الإطار النظري الذي يشمل تعريف المتغيرات المستقلة والتابعة ومكوناتها والعلاقة بينها، وما تطرق له الدارسون والباحثون في هذا المجال وكذلك الدراسات السابقة. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

(2-1): أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التى قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فإن هناك زيادة فى أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعمل كفريق فإن مخططى ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء فى أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضاء الزبون.

وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات سلسلة التوريد. على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى الزبون، وخلاصة القول فإن تحقيق رغبات الزبائن والتمتع بتحقيق زيادة فى الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد.

وتسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة فى عدة مجالات متنوعة هى:

- تخفيض تكلفة التوريد.
- تحسين الربح الحدى للمنتج.

- زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات).
- عائد أفضل على الأصول (صافى الربح بعد التكاليف والفوائد).

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للزبون حيث يحدث تخفيض فى المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولا عنه. أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد، فالأمر يختلف، ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من الزبائن والموردين (رفاعي، 2006). كما يلى:

- **الزبائن:**

أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الإتصال بالزبائن والإستحواذ عليهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد الشركة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهى بالزبون. وذك بمعرفة ماذا يرغب؟ ومتى يرغب فبذلك؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

- **التكلفة:**

يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التى تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقى والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع الزبائن. كل ذلك يؤدى إلى تحقيق وفورات والتى تعنى زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذى يرفع من القيمة السوقية للأسهم. وسلسلة التوريد هى وسيلة لتحقيق التميز التشغيلى وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم فى الوقت المناسب باقل تكلفة ممكنة.

- **القيمة السوقية:**

أمثلية سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هى نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة. وفى سلسلة التوريد التى تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة. ونظراً لأن الزبون يجد ما يحتاجة عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها (رفاعي، 2006).

- **التكاليف الرأسمالية:**

فى سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الراسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذى يكون الأساس فى الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج سيكون متزامن بصورة أكبر من طلب الزبون. ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذى يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة الزبون.

- **الوفورات الرأسمالية:**

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض، ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمنشأة.

كما يؤدى الفهم الأكثر وضوحا لإدارة سلسلة التوريد إلى بعض الفوائد والنتائج منها:

الأولى: مساعدة المديرين على التركيز على الأهداف التنظيمية ومن ثم تحقيق الاتصال الفعال اللازم لإدارة سلاسل التوريد المبدئية، الأمر الذى يؤدى إلى نجاح الشركات عموماً فى تحقيق أهدافها، ففى

دراسة تمت عن طريق Deloitte Consulting أظهرت أن 91% من المنتجين فى أمريكا الشمالية صنفوا إدارة سلسلة التوريد كشيئ حيوى وضروري جداً لنجاح الشركات (على الرغم من أن 2% فقط قالوا أن سلاسل التوريد الحالية لديهم تمثل تصنيف عالمى).

الثانية: سلاسل التوريد المبدئية هى الأكثر احتمالا أو الأكثر حاجة لتلقى الدعم والمساندة حينما يعبر الآخرون الشركة لفهم أهمية إدارة سلسلة التوريد.

الثالثة: العمل عبر الإدارات الوظيفية Cross Functional هو طبيعة إدارة سلسلة التوريد لطلب المساندة الوظيفية وذلك قبل أن تستطيع الشركات خلق سلاسل التوريد المصنفة عالمياً.

وقد تتمثل فوائد إدارة سلاسل التوريد فيما يلى:

- العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع للوثائق.
- إتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق.
- شكل من أشكال تجارة الشركاء.
- تحقيق الاتصال بصورة أفضل.
- تقوية العلاقات مع الزبائن الحاليين.

كما تنبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبنى منهج إدارة سلاسل التوريد وهى:

- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- رفع مستويات الشراء الخارجى.
- تخفيض تكاليف النقل.

- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تحديد الفوائد والعقبات الممكنة للتحسينات المتوقعة أو المحتملة فى سلسلة التوريد وذلك كما يوضحها الجدول التالى:

جدول (2−1): فوائد وعقبات التحسينات فى سلسلة التوريد

المشكلة	التحسينات المحتملة	الفوائد	العقبات
* كبر حجم المخزون	- تخفيض حجم المخزون - تكرار أكثر للطلب - البضائع الواردة دون تخزينها بالمخازن.	- تخفيض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.	- زيادة تكاليف الطلب. - زيادة تكاليف المورد.
*طول فترات التوريد	- إلغاء بعض المراحل الوسيطة. - التخزين الضرورى لنضج المنتج.	- سرعة الاستجابة. - سرعة الاستجابة.	- من المحتمل عدم جدواها. - من المحتمل تشبع الوظائف.
* كبر عدد الأجزاء	- التصميم القياسى.	- الاحتفاظ ببعض الأجزاء. - الطلب صغير الحجم.	- درجة تنويع أقل.
* التكلفة والجودة	- الشراء الخارجى.	- تخفيض التكلفة. - رفع درجة الجودة. - التركيز على العمليات.	- عدم القدرة على الرقابة.
* القابلية للتغيير	- فترات توريد أقل. - تنبؤ أفضل. - تخفيض التغير فى المنتج والخدمة.	- قدرة أكبر على مضاهاة الطلب والعرض.	- تغير أقل.

المرجع: من إعداد الباحث إستناداً على دراسة: رفاعي (2006).

(2-2) متطلبات نجاح سلسلة التوريد:

تتمثل نجاح متطلبات سلسلة التوريد كما حددها (2011) Ross بمجموعة من العوامل والتي من أبرزها الآتي:

- بناء الثقة لتحقيق أهداف الشراكة والتي تقود إلى تحقيق المنافع المتبادلة.
- المشاركة والتعاون.
- المواءمة بين النظم التي تتبعها الشركة وعملياتها وبناء التكامل في مابينها.
- تفعيل الإتصالات وتقليل المسافة بين جميع الأطراف.
- إجراء تغيير في ثقافة الشركة.
- تقاسم الأهداف المشتركة من التي تؤدي إلى تقليل الوقت وزيادة الكفاءة.

(2-3): أنواع العلاقات في سلسلة التوريد

يمكن أنْ تنشأ ثلاثة أنواع رئيسية من العلاقات بين عضوين أو أكثر من أعضاء سلسلة التوريد، وهي: العلاقات المرتبطة بالصفقات Transactional، والعلاقات التعاونية Collaborative أو علاقات المشاركة Partnership، وعلاقات التحالف الاستراتيجي Strategic Alliance (SA).

وتعتمد فكرة سلسلة التوريد أساساً على تعزيز العلاقات التعاونية، وإقامة التحالفات، ليس فقط بين الموردين والزبائن المباشرين، بل وبين جميع أو معظم أعضاء السلسلة، وفيما يلي شرح موجز للأنواع الثلاثة من العلاقات التي تم ذكرها (عوض، 2006).

1. العلاقة التقليدية أو المرتبطة بالصفقات:

في ظل العلاقة المرتبطة بالصفقات، لا يثق ولا يهتم أحد الأطراف (المشتري أو البائع) بالطرف الآخر، ويكون تركيز كل منهما في الحصول على أفضل سعر بالنسبة له، بغض النظر عن تكلفة المنتج، وعادة ما تظهر في ظل هذه العلاقة مشاكل في جودة المنتج، والتسليم، وخدمة ما بعد البيع، وهذا الشكل من العلاقات غير وارد بين أعضاء سلسلة التوريد الواحدة، وإن كان بعض الأعضاء يمارسونه مع بعض الموردين أو الزبائن الثانويين.

2. العلاقات التعاونية:

تمتد جسور التعاون والتنسيق في هذا النوع من العلاقات بين الموردين والمشتريين وبين جميع أعضاء سلسلة التوريد، على أرضية راسخة من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون، ومن تلك المنافع تخفيض عدم التأكد والمخاطرة، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض التكاليف الكلية، وزيادة ربحية جميع الأعضاء، وسرعة الاستجابة لطلبات الزبون النهائي، ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الشركات لتحقيق ذلك التعاون والتنسيق، الذي يتطلب تبادل وتشارك المعلومات (وبشكل خاص بيانات نقاط بيع التجزئة، التي تستخدم في إعداد التنبؤ التعاوني).

وتوجد في معظم دول العالم هيئات (غير ربحية) للإستجابة الكفؤة للمستهلك Efficient Consumer Response (ECR)، تعمل على زيادة مساحة التعاون وتقليل العوائق بين أعضاء سلسلة التوريد، من خلال وضع معايير أو أدلة إرشادية غير ملزمة لأداء العمليات بين أعضاء سلسلة التوريد، وتسمى تلك الهيئات في الدول الأوربية، بهيئة الاستجابة الكفؤة للمستهلك (ECR)، وفي الولايات المتحدة

الأمريكية بهيئة المعايير غير الملزمة للتجارة بين الصناعات The Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) Association.

وتعرف هيئة VICS الإستجابة الكفؤة للمستهلك (ECR) بأنها مبادرة يقوم بها كل من تجار التجزئة ومورديهم لتقليل العوائق الموجودة بينهم، وذلك بالتركيز على العمليات والأساليب والتقنيات، لتعظيم أداء سلسلة التوريد.

3. علاقات التحالف الاستراتيجي:

يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي (Strategic Aliance) في مجال الأعمال بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقات تكاملية تبادلية. بهدف تعظيم الإفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص أو تحديات" (مصطفى، 2002). وهو إتفاق رسمي يخص توريد مُنتج محدد أو تقديم خدمة معينة، كما هو الحال في الإشتراك في توسيع معارف وتطوير تطبيقات، ومنتجات تجارية جديدة، وذلك من خلال الاشتراك في حقوق الملكية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية لكل شريك، من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة والإبتكار (Cante, et. al., 2004).

وعادة ما تتحالف شركة معينة مع شركة أخرى لإكتساب نقاط قوة جديدة، و/أو لمواجهة خطر شركة منافسة أكبر منهما، و/أو لإبتكار منتج جديد يتطلب معارف الشركتين أو يتطلب تكاليف بحوث وتطوير باهظة، إلخ.

ومن أمثلة تلك التحالفات في صناعة الأغذية التحالف الإستراتيجي (Strategic Aliance) الذي أقيم بين شركة Corn Products International، وشركة GTC Nutrition الأمريكيتين، وذلك بهدف التركيز على المكونات المتميزة لصناعات الأغذية، والأغذية الطبية، والعلف الحيواني، حيث

ستنال الشركة الأولى ملكية الحصة الكبرى في الشركة الثانية، وستقيم مصنعاً لإنتاج منتجات الشركة الثانية في أونتاريو بكندا، بينما تستمر الشركة الثانية في تسويق منتجات خطها الحالي لزبائنها في أمريكا الشمالية والجنوبية ونيوزيلندا. ويجمع هذا التحالف بين نقاط قوة الشركة الثانية (GTC) في تسويق مكونات الأغذية الطبية، مع خبرة الإنتاج والموارد العالمية للشركة الأولى (Business News, June, 2004).

(2–4) مراحل إختيار المورد المناسب:

تتعدد مراحل إختيار المورد المناسب وتختلف من منشأة لأخرى ومن مادة لأخرى وفيما يلي بيان لأهم هذه المراحل: الغدير (2001)

1. **المسح العام:** أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر ليدهم احتياجات المنشأة ونحاول أن نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى المنشاة (خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من الموردين).
2. **جمع البيانات والمعلومات:** فالغرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه عن طريق المسح العام.

وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات في المنشأة من الكتالوجات ونشرات الموردين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين.

3. **التفاوض:** ويعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الإتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم إحتياجات المنشأة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لإختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار وأفضل المواصفات التي تريدها المنشأة ويستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.
4. **التجربة:** حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المنشأة مدى صدقه ووفائه وقدراته في تلبية الإحتياجات من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.
5. **التعاقد:** ويتم الإتفاق بين المورد والمنشأة المشترية على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها، وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الإلتزام بها.
6. **التنفيذ:** أي تنفيذ العقد من قبل المورد.

(2-5): العوامل المؤثرة في عملية إختيار مصادر الشراء

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية الاختيار لمصادر التوريد ويمكن ذكر التالي: الغدير (2001):

1. **طبيعة السلعة:** حيث أن لطبيعة السلعة الأثر الأكبر في تحديد مصدر الشراء، فبعض السلع ذات الطبيعة والمواصفات الخاصة غير النمطية تحتاج إلى موردين ومنتجين محددين بمؤهلات وكفاءات محددة لتزويد المنشأة بهذه السلع، وبعض هذه السلع النمطية يمكن إنتاجها من أي منتج أو مورد وتوريدها للمنشأة، وكلما كانت السلعة ذات طبيعة خاصة كلما قل عدد الموردين الذين يمكنهم إنتاجها وتزويد المنشأة صاحبة الحاجة بها، وكلما كانت السلعة ذات طبيعة عامة وضمن الممكن كلما توقعنا التعامل مع أكثر من مورد.

2. **عدد مرات الشراء:** وترتبط إلى حد كبير جداً بالكمية المشتراة في كل مرة من مرات الشراء، فالمواد متكررة الشراء بشكل دائم من قبل المنشأة تحتاج إلى موردين أكفاء وقادرين على توريدها. أما المواد التي تشترى على فترات زمنية متقطعة تكون قليلة الأهمية بالنسبة للمنشأة ففي الغالب تكون إجراءات البحث عن الموردين محدودة نظراً لضعف أهميتها وقيمتها المادية وتأثيرها المحدود على المنشأة.
3. **أوقات الشراء:** وينظر إليها من ثلاثة مناظير، الأول هو الموسمية، والثاني هو الوقت المتاح لإدارة الشراء، وأخيراً الكمية المتوقع شراؤها.

الموسمية: بعض السلع يتم شراؤها موسمياً أو شهرياً أو فصلياً أو سنوياً. وهذه السلع عادة تتوفر لدى موردين ومنتجين يوفرونها في نفس الموسم المطلوب ومن الصعب أن يتم شراؤها في وقت خارج عن موسم السلعة، وإذا كان شراؤها ضمن الموسم وإستخدامها أيضاً في نفس الموسم فنجد أن هناك عدد كبير من الموردين الذين يستطيعون توفيرها، وإذا تمت الحاجة لها خارج الموسم ففي الغالب يتم شراؤها من الموردين الذين قاموا بتخزينها، مما يوضح لنا مدى صعوبة الحصول على مصدر توريد مثل هذه السلع.

الوقت المتاح: كلما كان لدى إدارة المشتريات وقت أفضل للبحث عن الموردين ولم تكن الحاجة ماسة للسلعة كلما استطاعت إدارة المشتريات أن تحصل على عروض من موردين كثيرين، وكلما كانت الحاجة ماسة للمواد ولكن الوقت ضيق للبحث عن موردين كثر كلما اضطر ذلك إدارة المشتريات لأن تشتري من المورد الذي تتوفر لديه المادة المطلوبة جاهزة، وقد يكون سعرها مرتفعاً أحياناً.

الكمية المتوقع شراؤها: وهي عامل له أثره الكبير في إختيار مصدر التوريد، فالكميات القليلة أو البسيطة قد لا تجد لدى الموردين الكبار في السوق الرغبة في توريدها أو حتى التعامل بها، أما الكميات الكبيرة

المغرية فهي تغري عدد كبير من الموردين للتعامل بها، وبالتالي تكون الفرصة كبيرة أمام المنشأة للإختيار بين هؤلاء الموردين.

4. **تعدد وتنوع مصادر الشراء المنتجة للسلعة:** وهذا يعتمد بشكل كبير جداً على المادة المطلوبة، فبعض المواد والسلع يتم إنتاجها من قبل عدد كبير من المنتجين وبعضها الآخر يحتكر حق إنتاجها وتوريدها عدد قليل جداً من المنتجين، سواء كان ذلك نتيجة براءة إختراع أو حق إمتياز في السوق، أو أنها مواد ذات مواصفات خاصة لا يستطيع إنتاجها وتوريدها إلا عدد قليل من الموردين.

(2−6): ممارسات سلسلة التوريد

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد من أهم المفاهيم التي قد طرأ عليها إهتمام كبير من قبل الباحثين في الأونة الأخيرة، حيث أنه يشمل جميع العمليات الداخلية بدايةً من مواد الخام وصولاً إلى المنتج بشكله النهائي، وقد أضافت سلسلة التوريد فائدة كبيرة في تحسين كفاءة عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين، وبأقل تكلفة ممكنة. حيث إشتمل هذا المفهوم على عدة تعاريف منها:

وعرفها Magableh (2001) بأنها الشبكة العالمية من وحدات الأعمال مثل الموردين والمصانع والمخازن ومراكز التوزيع، والتي من خلالها يتم الحصول على المواد الأولية من قبل الموردين، ومن ثوم تحويلها إلى منتجات وتسليمها إلى الزبائن.

ويعرفها أيضاً Stevenson (2002) "بأنها تسلسل من المنظمات (تسهيلاتها، ووظائفها، وأنشطتها) المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالزبون النهائي".

ويعرف Chopra and Meindl (2004) سلسلة التوريد بأنها ديناميكية تدفق المعلومات والمنتجات والأموال بشكل مستمر بين المراحل المختلفة، وتشمل جميع الأطراف المعنية، بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل الإستجابة لطلبات الزبائن.

وعرفها الرفاعي (2006) بأنها مجموعة من الوظائف والتسهيلات والأنشطة التي يتم ممارستها في إنتاج وتسليم المنتج، حيث تبدأ بالتتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الأولية وتمتد إلى الزبون النهائي.

يعرفها Castelli and Brun (2008) بأنها "مجموعة من الطرق والأساليب الرامية إلى تحقيق التكامل بين الموردين، والتصنيع، والمستودعات، والمخازن لإنتاج سلع وتوزيعها بالكمية المطلوبة، وفي الموقع المناسب، وبالوقت الملائم، بهدف خفض التكاليف ضمن مستوى الخدمة المطلوب".

أمّا جواد والشموط (2008) فيرون بأن سلسلة التوريد إستمرارية تدفق المواد والخدمات من المصادر المختلفة من أجل إنتاج المنتجات النهائية وتسليمها إلى الزبائن لتحقيق رضائهم وبالتالي تحقيق الأسبقية التنافسية.

وعرفها جاسم (2010) بأنها "مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركة إبتداءاً بإختيار مصادر تجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاءاً بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون".

من التعاريف السابقة يرى الباحث أن ممارسات سلسلة التوريد تشمل تحسين الشؤون الداخلية والخارجية من خلال إتباع الاستراتيجيات التنافسية التي تساعد الشركة على تحقيق التميز، وسينظر الباحث من خلال هذا البحث المقدم بنظرة تختلف عن غيرها من الأبحاث السابقة في دراسة ممارسات

سلسلة التوريد، والتركيز على الممارسات الداخلية التي تتمثل في التدفقات الرئيسية بين أعضاء السلسلة، والتي لا يمكن لأي من الشركات تجاهلها أو عدم الاهتمام بها.

وتشمل هذه الممارسات سلسلة من التدفقات بين أعضاء السلسلة وتتمثل في (تدفق المعلومات، تدفق المواد/المنتجات، وتدفق الأموال)، و سيتم دراسة هذه الممارسات بين أعضاء السلسلة (الموردين، الشركة، الزبائن)، حيث أن تدفق المعلومات والمواد/المنتجات من خلال الموردين ومرورا بالأقسام التصنيعية داخل الشركة وصولاً إلى الزبائن، بينما تدفق الأموال فهوا تدفق عكسي يبدأ من الزبائن رجوعا إلى الشركة ومورديها.

وتتمثل هذه الأبعاد للممارسات الداخلية لسلسلة التوريد ما يلي:

- **تدفق المعلومات:** يعد تدفق وإنسياب المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد من أهم الممارسات، حيث تتطلب الدقة والجودة في المعلومات وإيصال وتبادل المعلومات في الوقت المناسب بين أعضاء السلسلة، تتمثل هذه المعلومات بين الموردين والشركات بما يتعلق بالمواد الأولية ومواد الخام التي تحتاجها الشركة لإتمام عملياتها في التصنيع. الشركات بدورها تستفيد من هذه المعلومات في رفع كفاءتها في التصنيع والإنتاج وإشباع رغبات الزبائن، ويجب على الشركات تقديم المعلومات الكاملة عن منتجاتها للزبائن مما يزيد من رغبتهم في شراء المنتج، حيث ان المعلومات الصادرة من الزبائن الى الشركة التي بدورها تعكس مدى رضائهم وولائهم يجب أن تكون أكثر مرونة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المنافسة ولتعزيز الثقة لدى زبائنها. تصميم تدفق المعلومات في سلاسل التوريد اتبع تقليدياً التدفق المستمر والمتواصل على طول السلسلة بين أعضائها (Lewis and Talalayevski, 2004)، الأداء دون المستوى الأمثل

في سلاسل التوريد كان في كثير من الحالات نتيجة لسوء وضعف تدفق وتبادل المعلومات بين أعضائها، فإن اعتماد نظم المعلومات المتقدمة يتيح تدفق معلومات فعال بين الأعضاء في أكثر من مرحلة من مراحل سلسلة التوريد (Riikka, 2009). عملية تدفق المعلومات هي عملية اكتساب وإدامة ونقل جميع المعلومات بالجودة العالية وفي الوقت المناسب داخل وبين أعضاء السلسلة (Chaffe, 2001). وصف تدفق المعلومات كأساس لتحقيق التكامل في التحالفات الاستراتيجية بين الشركاء، وبناءً على هذا الوصف تم وضع ثلاثة خصائص لتدفق المعلومات، وهي مستوى تبادل المعلومات، وجودة المعلومات، وتقنية المعلومات في تطبيقات سلسلة التوريد. حيث توفر هذه الخصائص وصفاً دقيقاً ومفصلاً لثلاثة أبعاد منطقية لتدفق المعلومات، مثل حجم المعلومات، محتوى المعلومات، ومستوى تشارك المعلومات (Zhou and Benton, 2007). يشير تدفق المعلومات بأنه حلقة الوصل بين أنشطة الأعمال وإدارة المعلومات، ويركز على التنسيق الرأسي داخل الشركات والتنسيق الأفقي داخل وخارج حدود الشركة (Klein, 1993).

ويمكن تصنيف تدفق المعلومات إلى نهجين مختلفين: الأول، هو المعلومات اللازمة لإنتاج المنتج الفعلي أو الخدمة الفعلية، حيث أن هذه المعلومات ترتبط ارتباطاً مباشراً بتدفق المواد، مثال على ذلك الطلبيات، التوصيل، والمعلومات الكمية. ثانيا، المعلومات التي ترتبط ارتباطاً غير مباشر بتدفق المواد، مثل المعلومات عن الزبائن، والأسواق المستقبلية، والتغيرات المستقبلية، ومطالب الزبائن في المستقبل (Chibba and Horte, 2003). أحد الأسباب المهمة لهذا الاهتمام المتزايد بتدفق المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد، هو مقدار تزايد الأنشطة بين كيانات هذه السلسلة الناتج من التطور التكنولوجي والعولمة (Cagliano, et. al., 2005).

يعتمد نجاح إدارة سلسلة التوريد بجانب العديد من العوامل على سهولة ومرونة تدفق المعلومات بين أعضاء السلسلة، حيث أن قيمة المعلومات في سلسلة التوريد تكمن في إثراء المعلومات القيمة والمفيدة واكتساب المعرفة من قبل أعضاء سلسلة التوريد بين بعضهم البعض بدلاً من كمية المعلومات.

- **تدفق المواد/المنتجات:** عملية عرض خارطة مصورة لسير عملية الإنتاج إبتداء من المواد الأولية اللازمة لعمليات الإنتاج وصولاً إلى السلع أو الخدمات المنتجة المقدمة للمستهلك النهائي، ويشير تدفق المواد/المنتجات إلى جميع الأنشطة التي تدخل في تصميم و إنتاج وتقديم السلع والخدمات للعملاء.

ينقسم تدفق المواد/المنتجات في العمليات الداخلية بين أعضاء سلسلة التوريد إلى جزأين:

الجزء الأول: يحتوي على المواد الأولية ومواد الخام التي يتم الحصول عليها من الموردين الى أقسام التصنيع بالشركة، ولابد من الأخذ بالاعتبار مدى جودة وملاءمة هذه المواد بالمعايير العالمية في التصنيع، والأمر الأهم هو حصول الشركة على هذه المواد من قبل الموردين في الوقت المناسب لدعم مصداقية الشركة وكفاءة وجودة عمليات التصنيع.

الجزء الثاني: هو نتاج الجزء الأول وهو تحويل المواد الأولية ومواد الخام من خلال العمليات التصنيعية داخل الشركة إلى منتجات بالجودة والمعايير المطلوبة التي تسعى من خلالها الشركة الى ارضاء زبائنها، و يتم توزيع المنتجات وإنتشارها في السوق او لدى الموزعين ليتم تسليمها للزبائن في الوقت المطلوب، وهو ما يعتبر من أهم الممارسات التي يجب على الشركات أخذها بعين الاعتبار.

يوصف تدفق المواد بالمرونة في التنفيذ، وهي قدرة التدفق المادي للتكيف مع التغيرات. المرونة في تدفق المواد تعني القدرة على إنتاج أحجام مختلفة وأشكال مختلفة من المنتجات مع الحد من مواجهة العقوبات التي تنعكس على التكاليف، الجودة، والوقت (Riikka, 2009). تدفقات المواد هي التدفقات

المادية النمطية المرتبطة بسلاسل التوريد، ويمكن أن تشمل قطع الغيار، المكونات، المواد الخام، والسلع تامة الصنع (Joseph, 2012). واحدة من الأدوات الأساسية في سلسلة التوريد هي تحليل تدفقات المواد، وهو ما أوصت به معظم الأبحاث لتقييم سلسلة التوريد البيئية المتكاملة (Zhu and Cote, 2004). الجوانب البيئية لتدفق المواد تعتبر جيدة داخل الشركات وبين بعضها البعض، ولها أثار على جميع أشكال الأوساط البيئية من إدارة المخلفات الصلبة، وإنتاجية المواد، وقضايا تغيير المناخ (Dahlstrom and Ekins, 2006). وقد اقترحت بعض البحوث التي أجريت مؤخراً أن تحليل تدفق المواد يكون جانباً أساسياً من إدارة علاقات الموردين البيئية (Gallucci, et. al., 2009). وعلى أساس ما تقدم فإن تدفقات المواد هي جميع ما يتعلق بعمليات الإنتاج ابتداء من دخولها من الباب الخلفي للشركة على شكل مواد أولية، ثم خلال كل خطوة من خطوات الإنتاج حتى اللحظة التي يتم فيها تسليم المواد المصنعة إلى أيدي المستهلكين.

- **التدفقات المالية:** لا شك أن من أهم ما تركز عليه معظم الشركات هو الجانب المالي الذي يشمل التقليل من تكاليف الانتاج مع موازنة هذا الجانب مع الجودة في المنتجات والتركيز الأكبر يكون على العائد من الأرباح لإرضاء أصحاب المصالح وزيادة رأس المال للشركات، لذلك يعتبر التركيز والاهتمام بتدفق الأموال بين أعضاء السلسلة من أهم الممارسات الداخلية لسلسلة التوريد، حيث ينعكس مؤشر تدفق الأموال بين أعضاء سلسلة التوريد عن غيره من المؤشرات لباقي الممارسات الداخلية لسلسة التوريد بين أعضائها لكونه أن المصدر في هذا المؤشر هو الزبون وما تحصل عليه الشركات والمنظمات من خلال بيع منتجاتها وحصد الأرباح، ومن ثم تتمكن الشركات من تلبية المزيد طلبات الزبائن عن طريق تزويد الموردين بالأموال للحصول على ما يلزم لاستكمال عمليات الانتاج والتصنيع، ويعتبر التدفق المالي

مؤشر مستمر لا يجب أن يتأثر بالبيئة المحيطة لإستمرار نجاح الشركة. تعتبر التدفقات المالية أساس تدفق رأس المال خلال سلسلة التوريد، حيث أن مثل هذه التدفقات تعتبر حاسمة في إدارة ممارسات سلسلة التوريد (Joseph, 2012). وترتبط الأثار البيئية المترتبة على التدفقات المالية بغيرها من التدفقات مثل تدفق المواد والخدمات, التي قد تسبب في أضرار بيئية واستهلاكية (Cohen, 2010). وقد إعتمدت أدوات دمج التدفقات المالية إلى إدارة سلسلة التوريد على أدوات محاسبة المعايير مثل توزيع التكاليف حسب الأنشطة (Comelli, et. al., 2008). حيث تم تقييم التدفق المالي والتحليل المتكامل في إدارة سلسلة التوريد على أنه محدود جداً، كما قد حدث في الأزمة العالمية الأخيرة, والأنظمة المالية تنظم كثيراً من كمية التدفقات المادية والمتطلبات لجميع مراحل سلسلة التوريد (Joseph, 2012). وتعتبر بذلك التدفقات المالية إحدى العوامل التي تؤثر على فعالية وكفاءة الأنشطة في سلسلة التوريد.

(2-7) الأسبقيات التنافسية:

بدأت الشركات تفكر في تبني أكثر من أسبقية تنافسية تجعل لها حصة سوقية وتضمن لها الاستمرار في بيئة الأعمال الحديثة، وسيتم تسليط الضوء على مفهوم الأسبقيات وأنواعها ووفق الآتي:

مفهوم الأسبقيات التنافسية:

يمكن وصف الأسبقيات التنافسية بالخيارات التصنيعية التي تمتلكها الشركات (Yeung, et. al., 2006). وقد بينت أغلب الأبحاث أن الأسبقيات التنافسية تتضمن عدة أبعاد منها (الكلفة، والجودة، والمرونة، والسرعة في التسليم)، في حين أضاف بعض الباحثين إلى أبعاد أخرى للأسبقيات التنافسية مثل أسبقية المعرفة (Know-How) (Phusavat and Kanchana, 2007)، وأسبقية الإبداع (Naqshbandi and Idris, 2012)، وأسبقية خدمة الزبائن (Lee, 2002).

حيث ترتبط الأسبقيات التنافسية بالمقدرات لدى الشركة بطريقتين، تعتبر الطريقة الأولى أن الأسبقيات التنافسية هي التي تقود إلى تطوير الكفايات والمقدرات، وترى الطريقة الثانية أن المقدرات والكفايات هي التي تحدد الأسبقيات التنافسية (Kroes and Ghosh, 2010).

وتعرف الأسبقيات التنافسية على أنها من الحلقة الحاسمة التي تمكن الشركات والمنظمات على تحقيق أعلى المراكز التنافسية داخل البيئة السوقية وتزيد قدراتها على المنافسة من خلال تعزيز أدائها بإتباع إستراتيجيات تطويرية تساعد الشركات على تحقيق أهدافها وتنظيم أعمالها الداخلية والخارجية, والجدير بالذكر أن الأسبقيات التنافسية تختلف في المفهوم والتطبيق عن الميزة التنافسية, حيث أنها تعتبر الأساس الذي ترتكز عليه وتكتسبه الشركات والمنظمات لخلق الميزة التنافسية. حيث أن الأسبقية التنافسية مرتبطة بشكل كبير بمدى قدرة الشركات على التنسيق بين أدائها وأهدافها ومدى قدرتها على التغلب على نقاط الضعف لديها والتحسين من هيكلها التنظيمي الذي يعود عليها بنتائج إيجابية مباشرة تظهر بحصولها على المراكز الأولى في السوق بالمقارنة مع الشركات الأخرى، لذلك تسعى معظم الشركات على تغيير نمط الأداء بما يتلاءم مع متطلبات السوق والتغيرات المتسارعة والاتجاهات التكنولوجية التي أصبحت مركز الاعتماد لتحقيق الأسبقية التنافسية (Guimaraes, 2014).

كما وتعد الأسبقيات التنافسية الغاية التي تسعى لتحقيقها كل الشركات على اختلاف توجهات أعمالها ويتطلب تحقيق الأسبقية التنافسية وضع استراتيجيات وقرارات إدارية حاسمة لتوجيه الأداء التنظيمي الذي يرتكز على فكرة الاستدامة والتميز الذي من شأنه يضمن مكانة الشركات وتأثيرها الفعال في السوق عن طريق توفير متطلباته واحتياجاته وإعتماد أحدث التطبيقات المتعلقة بتطوير الأداء الذي يدعم سير عمل الشركات ويحقق أهدافها. حيث من الضروري على الشركات التعرف على أحدث طرق تحقيق الأسبقية

التنافسية مما يزيد من إنتاجيتها وجودة أدائها، ومن أهم أبعاد الأسبقية التنافسية التكلفة المنخفضة، والجودة في الأداء والخدمة، والتوصيل، والمرونة (Cai and Yang, 2014).

وقد عرف الباحثيين الأسبقيات التنافسية بأنها الأبعاد التي يوجب أن يمتلكها النظام الانتاجي لغرض تمكين الشركة من الاستجابة لطلبات السوق والتي تتنافس من خلالها (الطويل والحافظ، 2002).

وعرفها العبادي (2005) بأنها: "مجموعة الأبعاد التي يمتلكها نظام الإنتاج في الشركات الصناعية والتي تركز على تلبية طلبات الأسواق وتستطيع عن طريق أحدها أومجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين".

وهنالك عدة أبعاد للأسبقيات التنافسية تعد بمثابة القدرات الاستراتيجية التي تمكن الشركات من تطوير وتحسين والحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيز أدائها التشغيلي وإنتاجيتها وتلبية متطلبات السوق (Awwad, et. al., 2013).

ومن خلال الدراسات السابقة، سيتم التركيز في هذه الدراسة على خمس أبعاد رئيسية للأسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع) وتتمثل هذه الأسبقيات فيما يلي:

- **أسبقية التكلفة:** وهي قدرة الشركة على إدارة تكلفة الإنتاج بشكل فعال، بما في ذلك الجوانب المتصلة بها مثل النفقات العامة والجرد والقيمة المضافة، ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة في أسبقية التكلفة إدارة تكاليف الإنتاج وتخفيضها من خلال توحيد وتحسين عمليات الانتاج التي تختصر على الشركة الوقوع في الأخطاء والخسائر وخفض التكاليف من خلال استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية، بالإضافة إلى التفرد في المنتج والتميز به عن طريق تشجيع الابتكار والإبداع والتركيز على عمليات

التسويق الإلكترونية الحديثة وتطوير التسويق التقليدي، كما يعد التركيز على هدف إنتاجي محدد يساهم في تحقيق أسبقية التكلفة بالمقارنة مع الشركات الأخرى في السوق.

وهي من العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي لمعظم الشركات "حيث وجدت الشركات أن زيادة الأرباح من خلال زيادة المبيعات التي تحكمها عوامل المنافسة في السوق، ولا تستطيع الشركة التحكم بها" (حسين، 2000).

وعرفها محسن والنجار (2004) "بأنها تقويم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق، والتنافس على أساس التكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلف من مواد وأجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة".

وتعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع الشركات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف أن أغلبية الشركات الشركات المتميزة تسعى إلى إلى أن تكون الرائدة في خفض التكلفة مع منافسيها (الجبوري، 2005).

حيث أن هناك جزءاً كبيراً داخل كل صناعة يشترى على أساس التكلفة المنخفضة بالتحديد، ولكي تستطيع الشركة أن تنافس في تلك الأسواق يجب عليها أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن ذلك لا يعني دائما الربحية والنجاح، فقد تضطر معظم الشركات على الإنسحاب من السوق بسبب شدة المنافسة (اللامي، 2008).

وبناءً على ما سبق ذكره فإن أسبقية التكلفة تعد من الأسبقيات التنافسية الأساسية والتي يجب على كل شركة أخذ هذه الأسبقية بعين الإعتبار، وهي من الأسبقيات التي تعتمد عليها الشركات للبقاء في المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أقل الأسعار التنافسية.

- **أسبقية الجودة:** تعد الجودة ثاني الأسبقيات التنافسية والتي تؤثر في أداء الشركة وإستمرارها وبقائها في المنافسة، وتعنى الجودة بأن "المنتج أو الخدمة يجب أن تلبي رغبة المستهلك وأن يكون ملائما للمستهلك" (Peng, et. al., 2011). أما الجودة كأسبقية فتعني "جودة المخرجات كما يدركها الزبون وأن تحقيق مستوى عال من الجودة في عمليات ومخرجات الشركة يعد من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لجلب الزبائن (مهدي، 2005)، وتعد أسبقية الجودة السلاح الذي تعتمد عليه الشركات لتحسين تنافسيتها والتي تتطلب توفير منتجات تلبي احتياجات وتصورات وتوقعات الزبائن وتبني أحدث الاستراتيجيات التي تمنح الشركة القدرة على مجاراة متطلبات السوق وتحقيق الأهداف التنافسية، حيث يمكن معرفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة من خلال الحصول على التغذية الراجعة المباشرة التي على أساسها يتم اتخاذ إجراءات التحسين والتطوير للتغلب على نقاط الضعف وتجنبها، حيث أن وجهة نظر الزبون هو المحدد الرئيسي لمدى تحقيق الشركة للأسبقية التنافسية والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها التميز في الأداء، والموثوقية، والمطابقة للمواصفات ولمتطلبات الزبائن، والخدمة المقدمة (Naqshbandi and Idris, 2012).

فالجودة من الأسبقيات التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن (Slack, et. al., 2004).

فالزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لاتقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لتتمكن من البقاء والنجاح في سوق المنافسة (Krajewsky, 2005).

ويرى رسلان (2003) بان الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات او لأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

- المطابقة للمواصفات: وذلك من خلال مطابقة الإنتاج للمواصفات والمقاييس وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عَالم الجَودة جوران المواءمة للاستخدام.

وبذلك فإن أسبقية الجودة هي الأسبقية التي تعكس مدى تركيز الشركات على تحسين عملياتها وأنشطتها الداخلية، يغرض زيادة رضا الزبائن على مستوى جودة وموثوقية منتجاتها.

- **أسبقية المرونة:** تعرف أسبقية المرونة على أنها الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق وفي عمليات الإنتاج واجراءات التعديل والتصميم والتقلبات في الموارد المتاحة والتغيرات التي تطرأ على أولويات الشركة التي تشمل الأداء والأهداف والأعمال، كما تشتمل أسبقية المرونة على قدرة الشركة على تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن بأسرع وقت ممكن ودقة متناهية والتسليم في الوقت المحدد، وذلك يتخلله القدرة على التغيير السريع للخطط والاستراتيجيات التي تساعد في تحسين مزيج الإنتاج وحجمه (Russell and Millar, 2014).

وتشمل أسبقية المرونة على أبعاد عديدة منها ما يلي: الطويل والحافظ (2002):

– مرونة الحجم: وتمثل قدرة الشركة على التسريع أو الإبطاء لمعدلات الإنتاج الخاص بكل منتج لكي يكون في أيد الزبائن.

– مرونة مزيج المنتجات: وهي قدرة الشركة على إنتاج منتجات ذات أنواع وأحجام مختلفة دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية.

– مرونة الطلب الخاص: وهي تقديم منتجات أو خدمات وفق إحتياجات ورغبات الزبائن.

– مرونة العاملين: وهي إمتلاك الشركة للأفراد العاملين ذوي المهارة المتنوعة إذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من مهمة وعمل.

من خلال ما تقدم، فإن المرونة هي قدرة الشركة على التكييف للتغيرات السوقية والبيئية، ومدى إستجابتها لإحتياجات السوق ولتغير إحتياجات ورغبات الزبائن، لذلك يرى الباحث الدور الكبير التي تلعبه هذه الأسبقية مع غيرها من الأسبقيات في وضع الشركة أو في مقدمة المنافسين.

- **أسبقية السرعة:** تعرف بسرعة التسليم والإعتمادية، التي تقوم من خلالها الشركات، ويرتبط هذا البعد زمنيا من جانب القدرة على تسليم المنتجات بسرعة، والموثوقية في التسليم، والتسليم يعد أسبقية أساسية تتنافس من خلالها الشركات من خلال خفض المدة الزمنية المستغرقة لتوصيل المنتج بشكل نهائي إلى الزبون، والسرعة في تصميم المنتجات والتطوير عليها وتقديمها إلى الزبائن في صورتها النهائية.

وأشار Krajewski, et. al. (2007) أن هذه الأسبقية ترتكز على ثلاثة محاور رئيسية وهي: سرعة التسليم، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير، والمقصود بسرعة التسليم هي الوقت بين

إستلام طلب الزبون ووقت تسليمه الطلب بشكل نهائي، والتسليم في الوقت المحدد هي تسليم الزبون في الوقت التي تم تحديده من قبل الشركة عند طلبه لهذا الطلب، وسرعة التطوير وهي الوقت الذي بين الفكرة الجديدة أو المطور عليها ووقت تصميمها وتصبح منتجاً جاهزاً لتقديمه في السوق. حيث يرى اللامي (2008) أن من شدة رغبة الزبائن وتركيزهم وحرصهم على وقت تسليم الطلب زاد من شدة منافسة الشركات على هذه الأسبقية. وأشار Evans and Collier (2007) بأن الوقت أصبح اليوم من أهم المصادر الأساسية لدى الشركات لتتمكن من تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الزبائن أصبحو يرغبون بوفت أسرع لتلبية طلباتهم فضلاً عن الإنتظار، أن معظم الشركات أصبحت تستخدم السرعة في التسليم كسلاح قوي للمحافظة على الزبائن وخطف زبائن جدد بتوصيل الطلب بشكل أفضل وأسرع عن غيرها من الشركات.

وذكر أبوزيد (2014) أن هذه الأسبقية بدورها السرعة في التسليم، والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ تسليم طلب الزبون وتاريخ تلبيته، والتسليم بالوقت المحدد المتفق عليه والسرعة في التطوير، والتي تقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه.

مما سبق يرى الباحث أن السرعة في التسليم من الأسبقيات التنافسية المهمة التي يمكن للشركات من خلالها تحقيقها حصة سوقية كبيرة، حيث أنها أصبحت سلاح لدى الكثير من الشركات التي تمكنت من الوصول إلى تحقيق أسبقية السرعة في التسليم عن غيرها من الشركات الأخرى المنافسة.

- **أسبقية الإبداع:** تعرف بدورها قدرة الشركة على سرعة التطور والتوصل إلى كل ما هو جديد، وهذا الأمر يتطلب من الشركة أن تكون لها قدرة إبداعية بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى فكرة

جديد أو فكرة موجودة والتطوير عليها، كما وتتيح هذه الأسبقية تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق والتي تعتبر مطلب أساسي لنجاح تلك الشركات في الوقت الحاضر (نجم، 2007).

وأشار (2012) Naqshbandi and Idris أن الإبداع هو أسبقية تنافسية مبتكرة، وهي قدرة الشركة على إستمرارها على التطوير والتحسين من عمليات الإنتاج على المنتجات القائمة و/أو إستمرارها على التطوير والتحسين من عمليات الإنتاج لإنتاج منتجات جديدة، وبسبب المنافسة الشديدة وزيادة الطلب من الزبائن، إن معظم الشركات تركز في أسبقياتها التنافسية على تطوير منتجاتها أو إنتاج منتجات جديدة بطريقة مبدعة وخدمات مبتكرة، وتكون هذه المنتجات مختلفة وفريدة من نوعها مقارنةً بمنتجات المنافسين، ولكن قد تكون المخاوف الكبيرة لدى معظم الشركات بتكبد خسائر كبيرة في حالة طرح الخدمة أو المنتج المبتكر ولم يتلقى أي قبول من الزبائن يمنعها من المنافسة وإكتساب هذه الأسبقية، كما أن الإبداع على المنتجات أو إبتكار منتجات جديدة قد يكون مصدره الشركة نفسها من الداخل، أو عن طريق شراء فكرة ما أو تبني أفكار جديدة من خارج الشركة، حيث تتطلب هذه الأسبقية المعرفة الجيدة بالتقدم التقني ومعرفة الطلب في الأسواق الجديدة. أحياناً تدخل بعض الشركات في علاقات تعاونية للزيادة من الإبداع على المنتجات، وتحسين طرق وإمكانية الإبتكار، وزيادة سرعة دخول الأسواق بطرح المنتجات الجديدة والمنتجات المطور عليها، والحد من تكاليف التكامل العامودي الداخلي للشركات، وتحسين الكفاءة لكل شركة، والتركيز على التعرف على فرص جديدة مشتركة بين الشركات المتعاونة (Moffat and Archer, 2004) . ويمكن للشركات التي تتعاون وتتشارك في تطوير وتحسين منتجاتها عن طريق الإبداع والإبتكار عليها، أن توفر الكثير

من الوقت المستغرق في التصميم والتنفيذ، ويعطي هذا التشارك إمكانية أفضل لتحسين التصاميم، كما أنه يعطي قيمة مضافة أكبر لدى الزبائن (Ragatz, et. al., 2002).

من خلال ما ذكر من الدراسات عن هذه الأسبقية وإستناداً عليها، يرى الباحث أن إضافة هذه الأسبقية (أسبقية الإبداع) إلى الأسبقيات التنافسية الأساسية الأخرى (الكلفة، والجودة، والمرونة، والسرعة) إضافة لابد منها، لما لها من قيمة تنافسية ومنافع قد تعود بالفائدة الكبيرة على الشركات لنيل مركزها في المنافسة، وبالأخص الشركات التي إتخذها وإعتمدها الباحث كمجتمع لتطبيق الدراسة.

(2-8): أهمية قطاع صناعة الألبان

يحتل القطاع الصناعي دوراً هاماً في الإقتصاد الوطني للدول المتقدمة وكذلك الدول النامية التي تسعى للإرتقاء بإقتصادها إلى مستوى الدول المتقدمة. ولا يزال قطاع الصناعة يواجه صعوبات كبيرة على الرغم من تمتع الأردن بإمكانيات تؤهله لتوسيع دور القطاع الصناعي والمتمثلة في الثروات الغنية المتوفرة، وتوفر الأيدي العاملة، إضافة إلى حاجة الأسواق المحلية والعربية للسلع التي يمكن إنتاجها من المواد الأولية المحلية بدلاً من تصديرها بصورة مواد خام وبأسعار زهيدة. حيث يعتبر الاردن من الدول المنافسة في المنطقة؛ لتميزه بالأمن، والإستقرار؛ مما يجعله مركزاً لجذب الاستثمارات الأجنبية، والمحلية في مختلف القطاعات الاقتصادية وخاصة: القطاع الصناعي.

(2-8-1): أهم الإحصاءات لقطاع صناعة الألبان

بلغ مجموع مساهمة قطاعات الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي (19.93%) من المجموع الكلي لمساهمة القطاعات الاقتصادية. بلغت نسبة مساهمة قطاع منتجات الألبان في الناتج المحلي الإجمالي (0.16%). إحتل قطاع منتجات الألبان المرتبة (58) من بين القطاعات الإقتصادية مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي والبالغ عددها (81) قطاعاً فرعياً.

بلغ مجموع مساهمة قطاعات الصناعات التحويلية (31.55%) من مجموع الإنتاج الكلي للقطاعات الاقتصادية. بلغت نسبة مساهمة قطاع منتجات الألبان في الإنتاج الكلي (0.41%). إحتل قطاع منتجات الألبان المرتبة (49) من بين القطاعات الاقتصادية مساهمةً في الإنتاج الكلي والبالغ عددها (81) قطاعاً فرعياً. إحتل قطاع منتجات الألبان المرتبة (23) من بين أعلى قطاعات الصناعات التحويلية مساهمةً في الإنتاج الكلي والبالغ عددها (46) قطاعاً فرعياً.

بلغت حصة القيمة المضافة لقطاع منتجات الألبان (0.78%) ضمن القطاعات التحويلية محتلاً المرتبة الثامنة والعشرون. بلغت نسبة مساهمة قطاع منتجات الألبان في تعويضات العاملين (0.29%). إحتل قطاع منتجات الألبان المرتبة (45) من بين القطاعات الاقتصادية مساهمةً في تعويضات العاملين والبالغ عددها (81) قطاعاً فرعياً. إحتل قطاع منتجات الألبان المرتبة (36) من بين أعلى القطاعات الاقتصادية مساهمةً في الصادرات الوطنية والبالغ عددها (81) قطاعاً فرعياً. إحتل قطاع منتجات الألبان المرتبة (22) من بين أعلى قطاعات الصناعات التحويلية مساهمةً في تعويضات العاملين والبالغ عددها

(46) قطاعاً فرعياً. كما جاءتوزيع الإنتاج لقطاع منتجات الألبان ما بين الاستهلاك الوسيط بنسبة (7.39%)، ومكونات الطلب النهائي بنسبة (92.61%) (دائرة الإحصاءات العامة، 2011).

ومن خلال أهمية هذا القطاع ولكونه من الصناعات الغذائية الحساسة، تم تطبيق الدراسة على شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان.

(2-9): الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الهاشمي (2006) بعنوان: "مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مبادئ الجودة الشاملة في تحديد الأسبقيات التنافسية، إذ أن التغير في أذواق وحاجات الزبائن وزيادة حدة المنافسة من أجل كسب أكبر عدد من الزبائن سوف يولد ضغطا على المعمل المبحوث، ويقود إلى أهمية المواءمة بين مبادئ الجودة الشاملة والمتمثلة (التركيز على الزبون، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العملية)، والأسبقيات التنافسية المتمثلة (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، تم جمع معلومات الدراسة بالاعتماد على الاستبانة أعدت لهذا الغرض فضلا عن أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: أن الإدارة العليا تولي اهتماماً كبيراً لمبدأ التركيز على الزبون من خلال كسب رضاه، وذلك من خلال المنتج بالجودة العالية، وبالسعر المناسب وتسليمه بالوقت المناسب. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة توجيه أنظار الإدارة العليا في الشركة إلى الأخذ بنظر الاعتبار دراسة التكاليف وتخصيصها إلى أقل ما يكلف؛ وذلك لأجل تحقيق الأسبقية التنافسية الكلفة.

دراسة الجاسمي (2007) بعنوان: "مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية – دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الأسبقيات التنافسية كونها الأسس التي ترتكز عليها الشركات في تحقيق الحصص السوقية في الأسواق المحلية والعالمية، وكذلك دور إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تحقيق الأسبقيات التنافسية وما يحقق ذلك من تعزيز المركز التنافسي للشركة في الأسواق المحلية والعالمية. إستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مصانع النسيج في العراق، في حيث تكونت عينة الدراسة من (30) فردا (المدراء ورؤساء الأقسام والشعب) في مصنع نسيج الديوانية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في إمكانية تحقيق الأسبقيات التنافسية وهي (الوقت، التكلفة، الجودة، والأبداع) وما يحقق ذلك من تعزيز المركز التنافسي للشركة في الأسواق المحلية والعالمية.وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة بتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا بدعم هذا التوجه.

دراسة شموط (2007) بعنوان: "أثر علاقة الشركة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة". هدفت إلى فحص اثر علاقات الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة بالموردين، وقد أجريت الدراسة في الأردن على (418) شركة صناعية متوسطة الحجم من خلال عينة حجمها (255) عينة، وقد أظهرت النتائج ان هناك علاقة ذي دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة بين الشركات والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، مرونة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة) وأوصت الدراسة بأن ترفع الشركات المبحوثة من سوية علاقة التعاون القائمة على الدعم الإداري المتبادل بين طرفي العلاقة من خلال

التعاون المبني على أسس زمنية مدروسة في مجالات الإبداع والابتكار سواء لشكل العلاقات المستقبلية أم المنتجات والخدمات التي تقدمها.

دراسة الحوري (2011) بعنوان: "**مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية**". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات الأردنية العاملة في مجالي الألبسة والأدوية، وتمثلت أبعاد المرونة لسلسلة التوريد في مرونة المنتج، الحجم، التسليم، الإستجابة للسوق المستهدف، تقديم المنتج، نظم المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منظمات الألبسة والأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددهم (64) مديراً، وأوصت الدراسة إلى أن مستوى سلاسل التوريد عال في منظمات صناعة الألبسة والأدوية الأردنية، حيث بلغ أعلى مستوى في مرونة تقديم المنتج، إذ تبين أن الشركات المصنعة للألبسة والأدوية الأردنية تمتلك القدرة على التعاون والتنسيق لتقديم منتجات جديدة كاملة ومتنوعة وبسرعة عالية.

دراسة الخالدي (2012) بعنوان: "تحليل العلاقة بين إستراتيجية العمليات والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التزويد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت". لتحقيق أهداف الدراسة قامت الدراسة بتوزيع (95) إستبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسترتيجيات العمليات والتوجه الإستتراجي لنظم المعلومات في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05) كما أظهرت وجود علاقة ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05) وجود علاقة ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين إستراتيجية

العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظم المعلومات .

دراسة الشعار (2014) بعنوان: "أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية. وكذلك أثرها في جودة الخدمة وأداء الشركات. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية كبيرة وصغيرة الحجم العاملة في الأردن والتي قدرت بنحو (500) شركة صناعية. وتكونت عينة الدراسة من (141) من العاملين والموردين. وتوصلت الدراسة إلى أن تكامل سلسلة التوريد يؤثر بدوره على الأداء التشغيلي، في حين تؤثر ممارسات سلسلة التوريد البيئية في جودة المنتجات، والميزة التنافسية في أداء الشركات. وتوصي الدراسة بضرورة الحفاظ على مستوى جيد من التكامل الخارجي وتعزيز ممارسات سلسة التوريد لدورها في جودة المنتجات وأداء الشركات.

دراسة أبو زيد (2014) بعنوان: "العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المباشرالتي تلعبهالأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، والأثر غير المباشر من خلال استراتيجية سلسلة التوريد، وذلك من خلال قياس أربعة أبعاد هي الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة. كما تم قياس استراتيجية سلسلة التوريد من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة.استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المصانع الغذائية، في حين تكونت عينة الدراسة من (123) من مدراء المصانع الغذائية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية واستراتيجية

سلسة التوريد. ومنه أوصت الدراسة بضرورة الموائمة بين استراتيجيات الأعمال والأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسة التوريد.

دراسة العساف (2015) بعنوان: "أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على مجموعة شركات قعوار في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على مجموعة شركات قعوار في الأردن، وإعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقد ا رت سلسلة التوريد ببعدها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن. كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن. وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها أن تعمل مجموعة شركات قعوار في الأردن بإعطاء أهمية اكبر لمشاركة الموردين الرئيسين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها. وأن تقوم بإعطاء أهمية اكبر بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الخدماتية والتوريدية.

دراسة البتاتوني (2015) بعنوان: "تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشأت الأعمال الصناعية"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية لسلسلة التوريد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الأوراق المالية المصرية، وتكونت عينة الدراسة من (113) من مدراء

هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي تشمل (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة)، وتزيد من مقدرة المنشأة على التكيف وتحسين مرونة واستجابة سلسلة التوريد مما يكسبها ميزة تنافسية، وكذلك تسعى المنشآت نحو تطوير منشآت مورديها بدرجات متفاوتة بهدف مساعدتهم على تحسين أدائهم، ويساعد تطبيق التكلفة المستهدفة على تحقيق ذلك. وتوصي الدراسة بضرورة أن يدرك الموردين تماماً أهمية إدارة التكاليف والتحسين المستمر في الحفاظ على أعمالهم مع المنشآت التي تتعامل معهم وكذلك الأمر في تعزيز وممارسات أدارة سلسة التوريد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (2009) Chi, et. al. بعنوان: "Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance"، "**العلاقة بين خصائص بيئة الأعمال والأسبقيات التنافسية وهيكل سلسلة التوريد**". هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين خصائص بيئة الأعمال والأسبقيات التنافسية وهيكل سلسلة التوريد (المرن، الرشيق، الرشيق المرن) في الأداء المؤسسي. وشملت عينة الدراسة على (202) شركة صناعية أمريكية عاملة في قطاع النسيج، وقد تم تصنيف الشركات بناء على الأداء إلى شركات ذات أداء مرتفع وأداء منخفض. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة سببية بين الأسبقيات التنافسية من جانب التكلفة والمرونة في هيكل سلسلة التوريد لدى الشركات ذات الأداء المرتفع، في حين لم تظهر الدراسة علاقة سببية بين الأسبقيات التنافسية وهيكل سلسلة التوريد لدى الشركات ذات الأداء المنخفض.

دراسة Kaipia (2009) بعنوان: "Coordinating material and information flows with supply chain planning"، "تنسيق تدفق المواد والمعلومات مع تخطيط سلسلة التوريد".

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار ألية التخطيط في سلسلة التوريد لتحسين التوازن بين تدفق المواد وتدفق المعلومات، وإستخدمت هذه الدراسة نظرية التنسيق كخلفية أساسية اعتمد عليها الباحث في تقديم هذه الدراسة، ثم عرف الباحث منهجية الإستدامة مستنداً على غيره من الباحثين، وإستخدم الباحث حالات التخطيط في سلسلة التوريد للتأكد من صحة الإطار النظري الذي قدمته الدراسة. ومن نتائج هذه الدراسة أن التدفقات في سلسلة التوريد في حاجة إلى أن تكون متوازنة عن طريق تحديد ألية التنسيق التي تستخدم المعلومات بالشكل الأمثل لدعم تدفق المواد، وأن تدفق المواد يحتاج مرونة كبيرة لموائمة التغيرات التي تنتج من تغيير الخطط لسلسلة التوريد. وأوصت الدراسة الشركات بإستخدام تحليل تدفقاتها المادية وطريقة إستخدامهم للمعلومات الدقيقة في دعم هذا التحليل. ومن نتائج الدراسة أنها قدمت إطار نظري من منظور جديد يختلف عن غيرها من الأبحاث يرتكز على كيفية إستخدام تدفق المواد والمعلومات في تحسين أداء سلسلة التوريد. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعدين من أبعاد ممارسات سلسلة التوريد المتمثلين في تدفق المواد، وتدفق المعلومات.

دراسة Evelyne, et. al. (2009) بعنوان: "Supply chain information flow strategies: an empirical taxonomy"، "إستراتيجيات تدفق معلومات سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إستراتيجيات مختلفة لتدفق الملعومات لتحسين التكامل في التحالفات الإستراتيجية ودراسة هذه الإستراتيجيات فيما يتعلق بالعوامل المقترنة وأثرها على أداء الشركات الصناعية، إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على الشركات الصناعية وعددها

(56) شركة في بلجيكا، واصفاً الباحث (112) علاقة داخل سلسلة التوريد. ووصف الباحث خلال الدراسة بأن هناك قلة في تدفق المعلومات بين الشركات التي بينها تحالفات إستراتيجية، من خلال ثلاثة أنواع من التحالفات وهي التحالف الصامت، والتحالف الصريح، وتحالف تكنولوجيا المعلومات المركزة، ومن نتائج هذه الدراسة أن التحالفات الصامتة لديها فقر كبير في الأداء بين هذه الشركات، في حين بينت الدراسة بأن هناك أوجه شبه كبيرة بين التحالفات الصريحة وتحالف تكنولوجيا المعلومات المركزة، وأشار التحليل في هذه الدراسة بأن تحالف تكنولوجيا المعلومات يمكن الشركات من أداء أفضل وقدرات تشغيلية عالية، وقدمت الدراسة توصية إلى المدراء في الشركات الصناعية بإستثمار تكنولوجيا المعلومات وفقاً لإستراتيجيات سلسلة التوريد لكي يكون لدى الشركة مرونة أكبر في ممارسات سلسلة التوريد.

دراسة (2010) Gonzalez-Benito بعنوان: "Supply strategy and business performance: an analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives"، "أثر إستراتيجية التوريد في الأداء المؤسسي". هدفت إلى بحث أثر إستراتيجية التوريد في الأداء المؤسسي وقد شملت عينة الدراسة على (175) شركة صناعية إسبانية. وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر لإستراتيجية التوريد من جانب تقليل المخزون، والمرونة، وسعر الشراء في الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج أن الشركات ذات الأداء المرتفع كانت تركز على تحقيق أسبقيات تنافسية ترتبط بصورة أساسية بالجودة والمرونة والموثوقية والتسليم، وبصورة ثانوية بالتكلفة.

دراسة (Peng, et. al. (2011 بعنوان: **"Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance"**، "**الأسبقيات التنافسية، وتطوير قدرات الإبتكار، والأداء التشغيلي**". هدفت إلى معرفة أثر إستراتيجيات تطوير قدرات الابتكار وتعزيز الأداء التشغيلي على تحقيق الأسبقية التنافسية. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (239) مصنع. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة قوية بين تحسين قدرات الابتكار وتطوير الأداء التشغيلي للمصانع وتمكينها من تحقيق الأسبقيات التنافسية وذلك أن الابتكاريمنح المصانع تميزا ويضمن لها الاستدامة الذي ينعكس إيجابيا على الأداء وبالتالي الوصول إلى الأسبقية التنافسية في البيئة السوقية. وقد كانت توصيات الدراسة تشير إلى أهمية تكثيف الجهود لتطوير قدرات المصانع الابتكارية وأدائها التشغيلي الذي ينعكس بشكل مباشر على أسبقية المصانع التنافسية.

دراسة (Qi, et. al. (2011 بعنوان: **"The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty"**، "**المعدل للبيئة في العلاقة بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد والأداء المؤسسي**". هدفت الدراسة إلى بحث الدور المعدل للبيئة في العلاقة بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، وقد شملت عينة الدراسة على (603) شركة صناعية عاملة في الصين. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للعلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والإستراتيجية الرشيقة الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في البيئة المستقرة، أما الشركات العاملة في بيئة متغيرة فقد بينت النتائج وجود اثر لإستراتيجية التمايز في الإستراتيجية الرشيقة والمرنة،

ووجود أثر لإستراتيجية قيادة التكلفة في الإستراتيجية الرشيقة. إلا أن الأثر في الأداء المؤسسي قد برز من خلال الإستراتيجية المرنة.

دراسة (Wagner, et. al. (2012 بعنوان: The Impact of Competitive Strategy" and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty"، "أثر الموائمة الإستراتيجية لسلسلة التوريد في الأداء المؤسسي". هدفت الدراسة إلى بحث أثر الموائمة الإستراتيجية لسلسلة التوريد في الأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (336) شركة عاملة في أمريكا وأوروبا الغربية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للموائمة بين مستوى التأكد في الطلب والعرض وإستراتيجية سلسلة التوريد (الاستجابة والكفاءة) في الأداء المؤسسي. كما قامت الدراسة على تحليل تأثير الأسبقيات التنافسية لدى قطاعي (الأغذية والمشروبات، والمنسوجات والملابس) في إستراتيجية سلسلة التوريد، حيث دلت النتائج إلى أن الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والملابس كانت أكثر موائمة بين الأسبقيات وإستراتيجية سلسلة التوريد من الشركات العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات.

دراسة (Joseph (2012 بعنوان: A boundaries and flows perspective of green" supply chain management"، "حدود وتدفقات إدارة سلسلة التوريد الخضراء". هدفت هذه الدراسة إلى فهم وتقديم إطار نظري عن التدفقات في إدارة سلسلة التوريد، مما يميزها بشكل مختلف بين جميع الدراسات والأبحاث المتخصصة في إدارة سلسلة التوريد، وتشمل التدفقات التي تطرقت إليها هذه الدراسة تدفق المعلومات، وتدفق المواد، وتدفق الخدمات، والتدفقات المالية، وتدفق النفايات، وإستخدمت المنهج الوصفي لتقديم هذا الإطار النظري. ومن نتائج الدراسة بأنها توصلت إلى بناء إطار نظري عن

جميع التدفقات خلال سلسلة التوريد، مما يعطي إضافة علمية كبيرة للأبحاث المتخصصة في هذا المجال. وقدمت توصيات للمدراء والشركات لفهم أكثر شمولاً للقضايا الأساسية في إدارة سلسلة التوريد، مما قد يحسن سهولة العمل في هيكاية هذه التدفقات في سلاسل التوريد. وتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في ثلاثة أبعاد لتدفقات سلسلة التوريد وهي تدفق المعلومات، وتدفق المواد، والتدفقات المالية بين أعضاء سلسلة التوريد.

دراسة (2013) Kim بعنوان: "Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry"، "الأسبقيات التنافسية وإستراتيجيات سلسلة التوريد في صناعة الأزياء". هدفت إلى إستكشاف كيفية الموائمة بين ممارسات سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية وأثرها في زيادة الأداء التنظيمي لشركات الأزياء. أجريت الدراسة في كوريا الجنوبية، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (4) شركات لتصميم الأزياء متميزة في السوق العالمية، واستخدمت المقابلات كأداة للدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة وثيقة بين الأسبقيات التنافسية (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتوصيل) وإختيار السوق المستهدف لتطبيق ممارسات سلسلة التوريد وأهمها التشارك في المعلومات الذي بدوره يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات وتحقيقها لأعلى مراكز التنافسية في السوق العالمية. وقد أشارت توصيات الدراسة إلى أن الشركات بحاجة لمزيد من إجراء البحوث والدراسات التي تعنى بأثر الأسبقيات التنافسية وممارسات سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي لشركات تصميم الأزياء.

دراسة (2013) Sukwadi, et. al. بعنوان: "Supply Chain Performance Based on the Lean–Agile Operations and Supplier–Firm Partnership: An Empirical Study on the Garment Industry inIndonesia"، "**أثر إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي**".

هدفت الدراسة إلى بحث أثر إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي. وشملت عينة الدراسة على (160) شركة صغيرة ومتوسطة عاملة في إندونيسيا، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للإستراتيجية المرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد، وعدم وجود أثر للإستراتيجية الرشيقة في إداء سلسلة التوريد. كما بينت الدراسة وجود أثر لأداء سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي.

دراسة (2014) Abdallah, et. al. بعنوان: "The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity"، "**أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد في الأردن: أثر الوسيط لشدة المنافسة**". هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد، بالإضافة إلى تحديد الدور الوسيط لشدة المنافسة في العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد. كما إستخدمت الدراسة الإستبانة بغرض جمع البيانات من (104) شركة من الشركات الصناعية في الأردن. وأظهرت النتائج أن ثلاثة من ممارسات إدارة سلسلة التوريد هي التكامل الداخلي، وتشارك المعلومات، والتأجيل ذات أثر ايجابي في اداء سلسلة التوريد، وفي المقابل فإن تكامل الموردين وتكامل الزبائن ليست ذات علاقة بأداء سلسلة التوريد. كما بينت النتائج أن

شدة المنافسة تتوسط العلاقة بين كل من التكامل الداخلي وتكامل الموردين وتكامل الزبائن وأداء سلسلة التوريد المتمثلة بالكفاءة. حيث توصلت الدراسة إلى أن ثلاثة من ممارسات سلسلة التوريد هي التكامل الداخلي وتكامل الزبائن والتأجيل ذات أثر معنوي إيجابي في أداء سلسلة التوريد (الفاعلية).

دراسة (Bhattacharya, et. al. (2014 بعنوان: "Supply Chain Management in Indian Automotive Industry: Complexities, Challenges and Way Ahead"، "**العقبات والتحديات التي تواجه إدارة سلسلة التوريد لصناعة السيارات في الهندية**". هدفت إلى التعرف على التعقيدات والتحديات التي تعيق عمليات إدارة سلسلة التوريد في شركة صناعة السيارات. أجريت الدراسة في الهند، وقد استخدمت المنهج التحليلي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن عمليات إدارة سلسلة التوريد تواجه عدة عقبات تحول دون تحقيق الأهداف التنافسية لشركة صناعة السيارات، بالإضافة إلى أن عمليات سلسلة التوريد لشركة صناعة السيارات الهندية لازالت لا تتناسب مع المعايير الدولية الذي يؤثر سلباً على تنافسيتها ويضعف مكانتها في السوق. وقد كانت توصيات الدراسة أن هنالك حاجة إلى تحسين ممارسات عملية سلسلة التوريد وذلك من أجل تحديد العوامل الرئيسية التي تتيح لشركة السيارات بتحقيق أعلى مراكز التنافسية.

دراسة Karimi and Rafiee (2014) بعنوان: "Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company)"، "تحليل أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي من خلال الأسبقيات التنافسية (دراسة حالة: شركة المضخة الإيرانية)". هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي من خلال تطبيق أبعاد الأسبقيات التنافسية. أجريت الدراسة في إيران، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة العشوائية من (483) موظف في شركة المضخة. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أنه في ظل البيئات التنافسية الحالية والتغيرات المتسارعة و تكمن أهمية ممارسات سلسلة التوريد المتمثلة في مشاركة المعلومات ذات الجودة العالية ومشاركة الموارد مع الشركات الأخرى باستخدام التقنيات الحديثة وإبقاء التواصل وتوثيق الصلة مع الزبائن في كونها تساعد الشركات على تحقيق الأسبقية التنافسية وأبعادها المتمثلة في المرونة والجودة والتكلفة المنخفضة. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الحرص على تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي تساهم في دعم شركة المضخة الإيرانية على تحقيق الأسبقية التنافسية.

دراسة Steele (2014) بعنوان: "GAVI Supply Chain Strategy People and Practice Evidence Review"، "استراتيجية سلسلة التوريد لشركات التحالف العالمي للقاح، مراجعة ديلي الممارسة". هدفت إلى معرفة أثر ممارسات سلسلة التوريد على شركات التحالف العالمي للقاحات في تحسين وصولها للناس وإنقاذ حياتهم وحماية صحتهم. وقد استخدمت المنهج التحليلي من خلال جمع (47) دليل من الأدبيات النظرية السابقة التي تناولت موضوع ممارسات سلسلة التوريد. وقد

توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات ممارسات سلسلة التوريد المطبقة في شركات التحالف العالمية للقاحات لها أثر ايجابي ومباشر على تعزيز وصولها إلى أهدافها المتمثلة في مساعدة الناس وإنقاذهم، وتبين أن شركات التحالف العالمية للقاحات تواجه ضغوطات في عمليات إنتاج اللقاحات. وقد أوصت الدراسة إلى أهمية تحديد وتوثيق الأدلة لدعم الفرضيات المقترحة لدعم ممارسات سلسلة التوريد وتفعيل دورها في تحسين أداء الشركات.

دراسة Yang (2014) بعنوان: "Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers"، "العوامل المؤثرة في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة وأثرها في الأداء المؤسسي". هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة وأثرها في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال الكفاءة. وشملت عينة الدراسة على (137) شركة صناعية في الصين وبينت نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد المرنة في الأداء المؤسسي من خلال الكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور إستراتيجيات سلسلة التوريد المرنة في أداء المؤسسات.

دراسة Yusuf, et. al. (2014) بعنوان: "A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry"، "العلاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأسبقيات التنافسية والأداء المؤسسي". وشملت عينة الدراسة على (95) مديرا لسلسلة التوريد لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات النفطية والغاز. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأداء المؤسسي. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأسبقيات التنافسية.

دراسة **Berglund and Stohm (2015)** بعنوان: **"Critical competitive priorities and capabilities in a high cost environment"**، **"دور الأسبقيات التنافسية وقدراتها في البيئة عالية التكلفة"**. هدفت إلى تحديد الدور الذي تلعبه الأسبقيات التنافسية في البيئة عالية التكلفة وقدرتها على تمكين الأداء التنظيمي للصناعة التحويلية. أجريت الدراسة في السويد، وقد استخدمت المنهج التحليلي، حيث تناولت الدراسة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الأسبقيات التنافسية وقدرتها على تحسين أداء الشركات. وقد توصلت النتائج إلى أن الأسبقيات التنافسية تعتبر من أهم الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها في ظل البيئات التنافسية عالية التكلفة، كما تبين وجود علاقة طردية بين تحسين الأداء وزيادة الأسبقيات التنافسية لشركات الصناعة التحويلية، بالإضافة إلى أن أبعاد الأسبقيات التنافسية المتمثلة بالجودة والتكلفة والمرونة ساهمت في تعزيز أداء الشركات. وأوصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على زيادة تنافسية الشركات للوصول إلى تعزيز أسبقياتها في السوق من خلال تحسين أداء الصناعة التحويلية.

دراسة **Hung, et. al. (2015)** بعنوان: **"Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance"**، **"تحالفات الشركات الصغيرة والمتوسطة، تحقيق الأسبقيات التنافسية وأداء الشركات"**. هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء التنظيمي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة. أجريت الدراسة في تايوان، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (73) شركة. وقد أشارت النتائج أن العلاقة طردية بين أداء الشركات وأسبقياتها التنافسية حيث كلما عملت الشركات على تحسين أدائها انعكس إيجابياً على تحقيقها للأسبقيات التنافسية، وقد تبين أن إستخدام أحدث الوسائل الالكترونية

والتطبيقات التكنولوجية تساهم بشكل فعال في تعزيز أداء الشركات، كما أظهرت النتائج أن أبعاد الأسبقيات التنافسية المتمثلة بالجودة والمرونة من أهم العناصر التي تؤثر إيجابيا في تحسين أداء الشركات المتوسطة والصغيرة وتعزز التعاون بينهم. وأوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الشركات بتطبيق استراتيجيات تحسين الأداء لتحقيق الأسبقية التنافسية.

(2-10): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

مما يتضح سابقاً أن الدراسات السابقة تناولت مجموعة مختلفة من المتغيرات المهمة، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة أبو زيد (2014) الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي، وتناولت دراسة الشعار تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم. أما دراسة Berglund and Stohm (2015) فقد تناولت دور الأسبقيات التنافسية وقدراتها في البيئة عالية التكلفة ودراسة (Bhattacharya, et. al. (2014 فقد تناولت التحديات التي تواجه إدارة سلسلة التوريد لصناعة السيارات في الهندية. وتناولت دراسة (2012) Joseph متغيرات عديدة لممارسات سلسلة التوريد وهي تدفق المعلومات وتدفق المواد وتدفق الخدمات والتدفقات المالية وتدفق النفايات. ودراسة(2009) .Kaipia R تناولت تدفقات المواد والمعلومات وأثرهما في تحسين التخطيط في سلسلة التوريد.

وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في كونها تتناول موضوع أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي تشمل: تدفق المعلومات، تدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية على الأسبقيات التنافسية والتي تشمل: أسبقية الكلفة، وأسبقية الجودة، وأسبقية المرونة، وأسبقية السرعة, وأسبقية الإبداع, وذلك كدراسة ميدانية على بعض شركات صناعة الألبان الأردنية.

تتميز هذه الدراسة بأنها جمعت بين المتغيرين (ممارسات سلسلة التوريد كمتغير مستقل، والأسبقيات التنافسية كمتغير تابع) وتميزت بإختلاف الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة، وتتميز الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها من الدراسات التي درست التدفقات الرئيسية في العمليات الداخلية لسلسلة التوريد بين أعضاء السلسلة، وأيضاً ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أنها أضافت أسبقية الإبداع (إستناداً على دراسة سابقة أضافت هذه الأسبقية) للأسبقيات التنافسية الرئيسية وهي (الكلفة، والجودة، والمرونة، والسرعة في التسليم)، كذلك ما يميز هذه الدراسة هو القطاع الذي أجريت فيه وهو شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3−1): المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات سلسلة التوريد بأبعادها (تدفق المعلومات، تدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية) على الأسبقيات التنافسية المتمثلة في (أسبقية الكلفة، وأسبقية الجودة، وأسبقية السرعة، وأسبقية المرونة، وأسبقية الإبداع)، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان. ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهجية البحث المستخدمة في هذه الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية إختيار المصادر المستخدمة لجمع البانات والمعلومات، ويوضح إجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها لمعالجة بيانات هذه الدراسة.

(3−2): منهجية الدراسة

إستخدم الباحث المنهج الوصفي/دراسة سببية، نظراً لكونه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وكذلك في الإجابة عن الأسئلة وإختبار الفرضيات المتعلقة بكلا المتغيرين (ممارسات سلسلة التوريد، والأسبقيات التنافسية).

حيث قام الباحث بإعتماد الإستبانة كأداة قياس لهذه الدراسة، وإعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة، وتم تطوير الإستبانة والتعديل عليها من خلال عرضها على لجنة التحكيم، وبعد جمع الإستبانات وتدقيقها وتوثيقها تم إدخالها على برنامج (SPSS)، والتأكد من صدق

وثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي لعينة الدراسة، وأخيراً قدم الباحث نتائج هذه الدراسة مستخدماً المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة.

(3-3): مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان، وقام الباحث بإعداد إحصائية بحجم مجتمع الدراسة في هذه الشركات، وإختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث قام الباحث بزيارة إلى غرفة صناعة عمان والحصول على معلومات وبيانات وعناوين شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان البالغ عددها (22) شركة، حيث إستطاع الباحث الوصول إلى (18) شركة منهم فقط، وكان عدد الشركات التي أبدت موافقتها ومساعدتها للباحث في تقديم البيانات والمعلومات بملئ الإستبانة هو (15) شركة، ليكون بذالك هو عدد الشركات التي تمثل مجتمع الدراسة.

وتمثلت عينة الدراسة بفئة الإشرافيين (المدراء، ورؤساء الأقسام) العاملين في هذه الشركات لكونهم يحملون المسمى الوظيفي الأهم في كل شركة، حيث قام الباحث بتوزيع ما يقارب (160) إستبانة على هذه الشركات بالتعاون مع كل من إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية في كل شركة، وقد إسترجع منها (110) إستبانة أي بما يشكل تقريباً نسبة (69%) من الإستبانات الموزعة. وبعد جمع الإستبانات وفحصها تم إستبعاد (5) إستبانات لعدم توافر فيها جميع المعلومات والبيانات التي تدعم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، ليكون بذلك إجمالي عدد الإستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (105) إستبانة وبما يشكل (66.5%) من إجمالي عدد الإستبانات التي تم توزيعها، حيث إستعان الباحث بمحلل إحصائي مختص لتحليل ومعالجة البيانات.

(3−4): وحدة التحليل

إعتبر الباحث المدراء ورؤساء الأقسام في هذه الشركات هم من يمثلون وحدة التحليل، والبالغ عددهم (160) مديراً و رئيس قسم، أي ما يقارب (10) مدراء ورؤساء أقسام في كل شركة.

(3−5): مصادر البيانات

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام مصادر ثانوية وأولية. حيث شملت المصادر الثانوية الأبحاث والدراسات السابقة والمقالات المنشورة في المجلات المعتمدة والكتب المحكمة ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه وتقارير الشركات المبحوثه وكذلك الشبكة العنكبوتيه. أما المصادر الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال أداة البحث الرئيسية وهي الإستبانه بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والتحكيم.

(3−6): أداة الدراسة

وتتمثل أداة الدراسة بالإستبانة، لكونها الأداة الأنسب لجمع البيانات من عينة الدراسة، ومن الجدير ذكره أن هذه الأداة ستشمل ثلاثة مجموعات من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن بعض المعلومات الديموغرافية والخصائص الشخصية والوظيفية وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).
- الجزء الثاني: يتضمن الفقرات التي تقيس المتغير المستقل ممارسات سلسة التوريد والتي تشمل أبعاده:
  - ❖ تدفق المعلومات، وتشمل عدد (7) فقرات.
  - ❖ تدفق المواد/المنتجات، وتشمل عدد (7) فقرات.

- ❖ التدفقات المالية، وتشمل عدد (7) فقرات.

- الجزء الثالث: الفقرات التي تقيس المتغير التابع وهو الأسبقيات التنافسية والتي تشمل:
  - ❖ أسبقية الكلفة، وتشمل عدد (5) فقرات.
  - ❖ أسبقية الجودة، وتشمل عدد (5) فقرات.
  - ❖ أسبقية السرعة، وتشمل عدد (5) فقرات.
  - ❖ أسبقية المرونة، وتشمل عدد (5) فقرات.
  - ❖ أسبقية الإبداع، وتشمل عدد(5) فقرات.

(3−7): متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي تشمل: تدفق المواد، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية.
- **المتغير التابع:** الأسبقيات التنافسية والتي تشمل: أسبقية الكلفة، أسبقية الجودة، أسبقه السرعة، أسبقية المرونة، وأسبقية الإبداع.

(3−8): صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم استخدام الأبحاث والدراسات السابقة والمقالات المنشورة في المجلات المعتمدة والكتب المحكمة ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه وتقارير الشركات المبحوثه وكذلك الشبكة العنكبوتيه. وللتأكد من الصدق الظاهري فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين

الأكاديمين من ذوي الخبرة والإختصاص في موضوع الدراسة والبالغ عددهم (10) محكمين، وذلك بهدف التعرف على مدى توفر الجوانب التالية في أداة الدراسة:

- دقة الصياغة اللغوية، والوضوح لفقرات الإستبانة.
- مدى مناسبة وشمولية الإستبانة لجميع الأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة.
- مدى مناسبة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه.

وقد قام الباحث بتعديل أداة الدراسة في ضوء أراء المحكمين وملاحظاتهم حذفاً، أو إضافةً لتصبح أكثر توافقاً مع غاياتها، وبما يمكن من القياس الدقيق لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة حتى ظهرت بشكلها النهائي (ملحق رقم 1).

وللتأكد من صدق البناء فقد تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Comment)، حيث تم حساب قيم التحميل (Loadings) لكل فقرة من الفقرات ضمن المتغير التابعه له بعد تدورهما بطريقة (Varimax) ويوضح الجدول (3−1) نتائج التحليل العاملي.

جدول (3−1): قيم التحميل (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال بعد تدورهما بطريقة (Varimax)

رقم العبارة	تدفق المعلومات	تدفق المواد / المنتجات	التدفقات المالية	الكلفة	الجودة	السرعة (الوقت)	المرونة	الإبداع
1	0.41	0.56	0.75	0.67	0.51	0.65	0.67	0.68
2	0.43	0.45	0.74	0.61	0.43	0.57	0.73	0.62
3	0.72	0.54	0.75	0.64	0.48	0.59	0.58	0.52
4	0.69	0.63	0.69	0.40	0.45	0.59	0.42	0.45
5	0.73	0.61	0.42	0.33	0.42	0.40	0.51	0.58
6	0.47	0.51	0.52					
7	0.42	0.66	0.49					

يظهر من الجدول (3−1) أن جميع قيم التحميل لجميع الفقرات أكثر من أو حول 40%.

(3−9): ثبات أداة الدراسة

تم إستخراج معامل (كرونباخ ألفا) لقياس ثبات أداة الدراسة من خلال قياس الإتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة، حيث يظهر الجدول (3−2) أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات وأبعاد الدراسة تراوحت بين (0.71−0.86)، وجمعيها قيم مرتفعة، ومقبولة لأغراض التطبيق أيضاً، إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات هي (0.70) مثل دراسة (النجار، النجار والزعبي، 2013)، و(Hair, 2009).

جدول (3−2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات وأبعاد أداة الدراسة

المجال	البُعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
ممارسات سلسلة التوريد	تدفق المعلومات	0.71
	تدفق المواد / المنتجات	0.77
	التدفقات المالية	0.80
ممارسات سلسلة التوريد ككل		**0.83**
الأسبقيات التنافسية	الكلفة	0.77
	الجودة	0.79
	السرعة (الوقت)	0.81
	المرونة	0.82
	الإبداع	0.78
الأسبقيات التنافسية ككل		**0.86**
الأداة ككل		**0.89**

(3−10): التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

ومن أجل التحقق من التوزيع الطبيعي (Normality) لعينة الدراسة تم إستخدام إختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول (3−3).

جدول (3−3): إختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) للتوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير	المتغير/البُعد	قيمة One- Sample Kolmogorov- Smirnov Test	الدلالة الإحصائية
ممارسات سلسلة التوريد	تدفق المعلومات	1.32	0.07
	تدفق المواد / المنتجات	1.21	0.10
	التدفقات المالية	1.22	0.11
ممارسات سلسلة التوريد ككل		**1.23**	**0.09**
الأسبقيات التنافسية	الكلفة	1.19	0.12
	الجودة	1.14	0.18
	السرعة (الوقت)	1.23	0.09
	المرونة	1.13	0.18
	الإبداع	1.32	0.08
الأسبقيات التنافسية ككل		**1.23**	**0.09**

يظهر الجدول (3−3) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لإختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لجميع المتغيرات والأبعاد مقبولة، حيث أن الدلالة الإحصائية لجميع الأبعاد والمتغيرات كانت أكثر من 5% وهذا ما يشير إلى أن جميع الأبعاد والمتغيرات قابلة للتحليل الإحصائي. وكذلك يشير إلى أن الإجابات توفي بغرض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

(3-11): وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

جدول (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95	90.5
	انثى	10	9.5
	المجموع	**105**	**100.0**
العمر	18-25 سنة	Ø	0.0
	26-35 سنة	24	22.9
	36-45 سنة	47	44.8
	46 سنة فأكثر	34	32.4
	المجموع	**105**	**100.0**
المؤهل التعليمي	دبلوم	18	17.1
	بكالوريوس	64	61.0
	ماجستير	17	16.2
	دكتوراه	6	5.7
	المجموع	**105**	**100.0**
المسمى الوظيفي	رئيس وحدة	8	7.6
	رئيس قسم	59	56.2
	مدير إداري	28	26.7
	مدير عام	10	9.5
	المجموع	**105**	**100.0**
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	23	21.9
	6-10 سنوات	40	38.1
	11-20 سنة	36	34.3
	21 سنة فأكثر	6	5.7
	المجموع	**105**	**100.0**

قام الباحث بإستخدام الطريقة الطبقية العشوائية حيث تم توزيع إستبانة الدراسة على عينة من أفراد المجتمع المستهدف حيث تم توزيع ما يقارب (160) إستبانة على المدراء ورؤساء الأقسام في شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان، ولعدم قدرة الباحث على إسترداد جميع الإستبانات، وعدم صلاحية بعضها للتحليل فقد بلغ أفراد المجتمع المدروس (105) فرداً، ولوصف خصائص الأفراد المبحوثين فقد تم إستخراج التكرارات، والنسب المئوية للبيانات المتعلقة بخصائصهم الشخصية والوظيفية، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3-4):

يظهر من الجدول (3-4) ما يلي:

1. بلغ عدد الذكور في العينة (95) بنسبة مئوية (90.5%)، بينما بلغ عدد الإناث (10) بنسبة مئوية (9.5%).
2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر (44.8%) للفئة العمرية (36- 45 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (22.9%) للفئة العمرية (26-35 سنة).
3. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (61.0%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (5.7%) للمؤهل العلمي (دكتوراه).
4. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (56.2%) للمسمى الوظيفي (رئيس قسم)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (7.6%) لمسمى الوظيفي (رئيس وحدة).
5. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (38.1%) للعدد سنوات الخبرة (6-10 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (5.7%) لعدد سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر).

(3−12): الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدارسة وإختبار فرضياتها، فقد تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) والتي تتمثل في:

1− التكرارات، والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص الأفراد المبحوثين.

2− الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة الأفراد المبحوثين على متغيرات الدراسة، وأبعادها المختلفة.

3− إختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لفحص التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

4− معامل كرونباخ ألفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.

5− معامل الإرتباط، ومعامل الإنحدار البسيط، والمتعدد لإختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

(4–1): المقدمة

يشمل هذا الفصل على عرض وتحليل للبيانات التي تجمعت لدى الباحث من خلال الإستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين في قطاع شركات صناعة الألبان الأردنية، حيث تم فيه تحليل ومناقشة إجابات هؤلاء الأفراد على فقرات الإستبانة المتعلقة بكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (ممارسات سلسلة التوريد)، وإجاباتهم كذلك على الفقرات المتعلقة بكل بعد من أبعاد المتغير التابع (الأسبقيات التنافسية)، وسيتم في هذا الفصل كذلك إختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في هذه الدراسة لغايات التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية.

(4–2): التحليل الإحصائي لعينة الدراسة

يشمل التحليل الإحصائي المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة التقييم للمتغيرات والأبعاد والفقرات وإختبار الفرضيات.

ومن أجل قياس درجة التقييم تم تقسيم المقياس إلى ثلاثة فئات:

ولحساب مدى كل فئة تم طرح أعلى قيمة من المقياس من أقل قيمة من المقياس وتقسيمها على ثلاث ((5−1)/3=1.33)، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (1−2.33) تكون الدرجة منخفضة، (1+1.33= 2.33)، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (2.34−3.66) تكون الدرجة

متوسطة، (2.33+1.33 =3.66)، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (3.67–5) تكون الدرجة مرتفعة، (3.67+1.33= 5).

(4–2–1): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة التقييم لمتغيرات وأبعاد وفقرات المتغير ممارسات سلسلة التوريد

تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجات التقييم لإجابات أفراد العينة عن متغيرات ممارسات سلسلة التوريد، جدول (4–1) يوضح ذلك.

جدول (4–1): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المتغير ممارسات سلسلة التوريد مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	2	تدفق المواد/ المنتجات	4.35	0.31	مرتفعة
2	3	التدفقات المالية	4.34	0.32	مرتفعة
3	1	تدفق المعلومات	4.16	0.39	مرتفعة
		ممارسات سلسلة التوريد ككل	**4.28**	**0.26**	**مرتفعة**

يظهر من الجدول (4–1) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن متغيرات ممارسات سلسلة التوريد تتراوح بين (4.16–4.35)، وبإنحراف معياري بين (0.31–0.39)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذه المتغيرات. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغيرات ممارسات سلسلة التوريد (4.28) وبإنحراف معياري (0.26). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المجيبيين حول درجة تقييم مرتفعة لممارسات سلسلة التوريد.

كما تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد المتغير ممارسات سلسلة التوريد على حدا، الجداول التالية توضح ذلك. وموضح تحت كل جدول من الجداول التالية قيم كل من المتوسطات الحسابية:

يظهر من الجدول (4-2) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن البعد تدفق المعلومات تراوحت بين (3.40-4.67)، وبإنحراف معياري بين (0.53-1.12)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذا البعد. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد تدفق المعلومات (4.16) وبإنحراف معياري (0.39). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول درجة تقييم مرتفعة لتدفق المعلومات.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "تدفق المعلومات" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	7	تقوم الشركة بالتوثيق والاحتفاظ بجميع البيانات في سجلاتها الداخلية	4.67	0.53	مرتفعة
2	1	لدى الشركة قاعدة بيانات حول الموردين	4.61	0.55	مرتفعة
3	5	لدى الشركة قاعدة بيانات حول الزبائن	4.53	0.57	مرتفعة
4	4	تمتلك الشركة نظام إلكتروني لسرعة تبادل المعلومات داخليا	4.26	0.68	مرتفعة
5	6	تستخدم الشركة الشبكات الإلكترونية لتبادل المعلومات مع الزبائن	4.01	0.90	مرتفعة
6	3	تشارك الشركة الموردين في بناء خططها	3.62	1.00	متوسطة
7	2	تستخدم الشركة الشبكات الإلكترونية لتبادل المعلومات مع الموردين	3.40	1.12	متوسطة
		بعد "تدفق المعلومات" ككل	**4.16**	**0.39**	**مرتفعة**

يظهر من الجدول (4−3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن البعد تدفق المواد/المنتجات تتراوح بين (4.08−4.71)، وبإنحراف معياري بين (0.49−0.78)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذا البعد. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد تدفق المواد/المنتجات (4.35) وبإنحراف معياري (0.31). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول درجة تقييم مرتفعة لتدفق المواد/المنتجات.

جدول (4−3): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "تدفق المواد/المنتجات" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	3	تلزم الشركة المورد بمعايير ومواصفات الجودة المتفق عليها في طلب الشراء	4.71	0.49	مرتفعة
2	6	تسلم الشركة منتجاتها للزبائن في الوقت المناسب	4.62	0.53	مرتفعة
3	2	تهتم الشركة بوسائل نقل المواد الأولية بما يتناسب مع كل مادة	4.54	0.62	مرتفعة
4	5	تتناغم خطوط الإنتاج مع بعضها البعض	4.34	0.63	مرتفعة
5	7	تشرك الشركة الزبائن في عملية تصميم وتطوير المنتجات	4.13	0.89	مرتفعة
6	4	تهتم الشركة بإستخدام تكنولوجيا متقدمة لتسريع عملية الإنتاج	4.08	0.83	مرتفعة
7	1	تستلم الشركة المواد من الموردين بالوقت المحدد	4.02	0.78	مرتفعة
بعد "تدفق المواد/المنتجات" ككل			**4.35**	**0.31**	**مرتفعة**

يظهر من الجدول (4−4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن البعد التدفقات المالية تتراوح بين (3.84−4.60)، وبإنحراف معياري بين (0.56−0.96)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذا البعد. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد التدفق المالية (4.34)

وبإنحراف معياري (0.32). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول درجة تقييم مرتفعة للتدفقات المالية.

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "التدفقات المالية" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	4	تراقب الشركة التدفقات المالية الداخلة والخارجة	4.60	0.53	مرتفعة
2	5	لدى الشركة إتفاقيات إستلام من الزبائن	4.50	0.62	مرتفعة
3	7	تمنح الشركة تسهيلات دفع للزبائن	4.49	0.61	مرتفعة
4	2	تتمكن الشركة من الدفع للموردين في تاريخ الإستحقاق	4.47	0.62	مرتفعة
5	1	تعقد الشركة اتفاقيات مع الموردين حول طريقة الدفع	4.44	0.66	مرتفعة
6	6	تستلم الشركة مستحقاتها المالية من الزبائن في الوقت المناسب	4.07	0.68	مرتفعة
7	3	تحصل الشركة على تسهيلات دفع من الموردين	3.84	0.96	مرتفعة
بعد "التدفقات المالية" ككل			**4.34**	**0.32**	**مرتفعة**

(4-2-2): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد متغير الأسبقيات التنافسية

تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المتغير الأسبقيات التنافسية، جدول (4-5) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات للأسبقيات التنافسية تتراوح بين (4.14-4.54)، وبإنحراف معياري بين (0.28-0.51)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذه المتغيرات. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغيرات

الأسبقيات التنافسية (4.31) وبإنحراف معياري (0.28). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المجيبين حول درجة تقييم مرتفعة للأسبقيات التنافسية.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المتغير الأسبقيات التنافسية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	بعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	2	الجودة	4.54	0.28	مرتفعة
2	4	المرونة	4.36	0.39	مرتفعة
3	3	السرعة (الوقت)	4.31	0.37	مرتفعة
4	1	الكلفة	4.20	0.47	مرتفعة
5	5	الإبداع	4.14	0.51	مرتفعة
الأسبقيات التنافسية ككل			**4.31**	**0.28**	**مرتفعة**

كما تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد المتغير الأسبقيات التنافسية على حدا، الجداول التالية توضح ذلك.

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الكلفة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	2	تقدم الشركة أسعار منافسة لمنتجاتها	4.38	0.61	مرتفعة
2	5	تسعى سياسة البحث والتطوير داخل الشركة لتقليل التكاليف	4.23	0.72	مرتفعة
3	4	تحدد الشركة حجم الطلبية لتتناسب مع التكلفة	4.19	0.77	مرتفعة
4	1	تخطط الشركة لتقليل تكاليف المواد الأولية	4.10	0.80	مرتفعة
5	3	تركز الشركة على خفض تكاليف الإنتاج	4.09	0.87	مرتفعة
بعد "الكلفة" ككل			**4.20**	**0.47**	**مرتفعة**

يظهر من الجدول (4–6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الكلفة تتراوح بين (4.09–4.38)، وبإنحراف معياري بين (0.61–0.87)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذا البعد. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الكلفة (4.20) وبإنحراف معياري (0.47). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول درجة تقييم مرتفعة لبعد الكلفة.

يظهر من الجدول (4–7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الجودة تتراوح بين (4.44–4.61)، وبإنحراف معياري بين (0.53–0.57)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذا البعد. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الجودة (4.54) وبإنحراف معياري (0.28). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول درجة تقييم مرتفعة لبعد الكلفة.

جدول (4–7): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الجودة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	4	تستخدم الشركة وسائل نقل مناسبة للمحافظة على جودة منتجاتها	4.61	0.53	مرتفعة
2	1	تعتمد الشركة على الجودة في المنافسة	4.59	0.57	مرتفعة
2	2	تتطابق منتجات الشركة مع رغبات واحتياجات الزبائن	4.59	0.53	مرتفعة
4	5	توجه الشركة الزبائن نحو شروط التخزين السليم للحفاظ على جودة المنتجات	4.50	0.56	مرتفعة
5	3	تهتم الشركة بالشكاوى المقدمة من الزبائن وخاصة التي تتعلق بالجودة	4.44	0.55	مرتفعة
		بعد "الجودة" ككل	**4.54**	**0.28**	**مرتفعة**

يظهر من الجدول (4–8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد السرعة (الوقت) تتراوح بين (3.95–4.69)، وبإنحراف معياري بين (0.49–0.81)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذا البعد. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد السرعة (الوقت)

(4.31) وبإنحراف معياري (0.37). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول درجة تقييم مرتفعة لبعد السرعة (الوقت).

جدول (4−8): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "السرعة (الوقت)" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	3	تلتزم الشركة بمواعيد تسليم الطلبيات	4.69	0.49	مرتفعة
2	2	تقدم الشركة الخدمات للزبائن في الموعد المحدد	4.57	0.50	مرتفعة
3	5	تهتم الشركة بتوصيل الطلبيات الطارئة بسرعة	4.29	0.76	مرتفعة
4	4	تمتلك الشركة برامج لتطوير منتجاتها بسرعة	4.11	0.74	مرتفعة
5	1	تستلم الشركة الطلبيات من الموردين في الموعد المحدد	3.95	0.81	مرتفعة
		بعد "السرعة (الوقت)" ككل	**4.31**	**0.37**	**مرتفعة**

جدول (4−9): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "المرونة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	4	لدى الشركة القدرة على تجهيز كميات إنتاج بأحجام مختلفة	4.50	0.62	مرتفعة
2	1	تمتلك الشركة قدرة على تطوير منتجاتها حسب رغبات الزبائن	4.44	0.65	مرتفعة
3	5	لدى الشركة القدرة على دخول الاسواق الجديدة	4.31	0.72	مرتفعة
4	2	توفر الشركة عروض على المنتجات باستمرار	4.28	0.67	مرتفعة
4	3	تواصل الشركة تحديث وسائل وأساليب الترويج لمنتجاتها	4.28	0.78	مرتفعة
		بعد "المرونة" ككل	**4.36**	**0.39**	**مرتفعة**

يظهر من الجدول (4−9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد المرونة تتراوح بين (4.28−4.50)، وبإنحراف معياري بين (0.62−0.78)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذا البعد. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد المرونة (4.36)

وبإنحراف معياري (0.39). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول درجة تقييم مرتفعة لبعد المرونة.

يظهر من الجدول (4−10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الإبداع تتراوح بين (4.10−4.19)، وبإنحراف معياري بين (0.75−0.80)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذا البعد. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الإبداع (4.14) وبإنحراف معياري (0.51). وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المستجيبين حول درجة تقييم مرتفعة لبعد الإبداع.

جدول (4−10): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الإبداع" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التطبيق
1	1	تشجع الشركة الأفكار الجديدة	4.19	0.77	مرتفعة
2	3	تسعى الشركة لإيجاد طرق متقدمة للاستفادة من المنتجات المرتجعة	4.17	0.80	مرتفعة
3	4	يسعى قسم البحث والتطوير لإيجاد حلول مناسبة للمشاكل بطريقة مبدعة	4.13	0.76	مرتفعة
4	5	تطبق الشركة أساليب إبداعية في الدعاية لمنتجاتها	4.11	0.78	مرتفعة
5	2	تبحث الشركة عن طرق جديدة لإنتاج المنتجات	4.10	0.75	مرتفعة
		بعد "الإبداع" ككل	**4.14**	**0.51**	**مرتفعة**

(4−2−3): العلاقة (الإرتباط) بين المتغيرات

يشير الجدول (4−11) إلى العلاقة بين المتغيرات الفرعية والرئيسية. ويظهر الجدول أن العلاقة بين متغيرات سلسلة التوريد متوسطة القوة، حيث تراوحت قيمة (r) بين (0.278−0.440). وكذلك فأن

العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية متوسطة القوة أيضا، حيث تراوحت قيمة (r) بين (0.208- 0.512). وكذلك يشير الجدول إلى وجود علاقة بين كل من تدفق المواد/المنتجات والتدفقات المالية مع الأسبقيات التنافسية، حيث قيمة (r) تساوي (0.503 و 0.551) على التوالي. بينما لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق المعلومات الأسبقيات التنافسية.

جدول (4-11): إختبار بيرسون للعلاقات الثنائية بين المتغيرات

No		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	تدفق المعلومات										
2	تدفق المواد/المنتجات	.278**									
3	التدفقات المالية	.303**	.440**								
4	سلسلة التوريد	.708**	.671**	.672**							
5	الكلفة	.043	.371**	.344**	.310**						
6	الجودة	.182	.450**	.369**	.389**	.208*					
7	السرعة	.155	.375**	.515**	.472**	.249*	.345**				
8	المرونة	.390**	.308**	.426**	.512**	.354**	.347**	.358**			
9	الابداع	.265**	.301**	.352**	.392**	.397**	.313**	.313**	.376**		
10	الأسبقيات التنافسية	.191	.503**	.551**	.476**	.664**	.542**	.584**	.599**	.749**	

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**

(4-3): إختبار فرضيات الدراسة

من أجل فحص أثر كل متغير من متغيرات ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية يتم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد(Simple and Multiple Linear Regressions)، ولكي يتم إستخدام الأنحدار الخطي لا بد من تحقيق الشروط التالية (الصدق والثبات، والتوزيع الطبيعي، والإرتباط) وكذلك إثبات أن العلاقة خطية ولا يوجد تداخل خطي وتوزيع الأخطاء بشكل عشوائي. وبعد أن تم التأكد من أن التوزيع الطبيعي والصدق والثبات يتوافقون مع شروط الإنحدار فلا بد من فحص التداخل الخطي. ومن أجل إختبار التداخل الخطي تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF)، وإختبار

التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات المستقلة، وذلك للتأكد بأن المتغيرات المستقلة لا يوجد بينها تداخل مرتفع(Amir and Sonderpandian, 2002). وكانت النتائج بعد القيام بحساب المعاملات السابقة لكل أبعاد المتغير المستقل كما هي موضحة في الجدول (4−12).

الجدول (4−12): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

المجال	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	Durbin−Watson
تدفق المعلومات	0.88	1.13	1.182
تدفق المواد / المنتجات	0.78	1.28	
التدفقات المالية	0.77	1.30	

يظهر من الجدول (4−12) أن قيم إختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10)، حيث تراوحت بين (1.13−1.30)، بينما كانت قيمة إختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (0.20) حيث تراوحت قيمه بين (0.77−0.88)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي يمكن إستخدامها جميعها في نموذج الأنحدار.

H_0: **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية.

ولإختبار هذه الفرضية فإنه تم بداية إستخدام الإنحدار الخطي لكل فرضية فرعية والإنحدار المتعدد للفرضية الرئيسية.

H_{01}: **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار البسيط الذي بينت نتائجه وكما هو موضح في الجدول (4−13) وجود علاقة طردية بين تدفق المعلومات والأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.19)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.04) يتبين أن مستوى تدفق المعلومات يفسر مانسبته (4%) من التباين الحاصل في متغير الأسبقيات التنافسية قيد البحث، حيث (R^2=0.04, t=1.97, Sig.=0.04). وبناء على ذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الأردنية**".

جدول (4−13): نتائج إختبار الإنحدار البسيط لأثر تدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية قيد البحث.

المتغير المستقل	الارتباط (R)	القوةالتفسيرية(R^2)	T	الدلالة الاحصائية
تدفق المعلومات	0.19	0.04	1.97	0.04

المتغير التابع: الأسبقيات التنافسية

H_{02}: الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتدفق المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه وكما هو موضح في الجدول رقم (4−14) وجود علاقة طردية ولكنها قوية بين تدفق المواد/المنتجات والأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.50)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) يتبين أن مستوى تدفق المواد/المنتجات يفسر مانسبته (25%) من التباين الحاصل في متغير الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الاردنية قيد البحث، حيث(R2=0.25, t=5.91, Sig.=0.00). ونظراً لأن

قيمة (t) تساوي (5.91)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.00) فأنه يمكن القول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تدفق المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة القائلة: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدفق المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الأردنية**".

جدول (4−14): نتائج إختبار الإنحدار البسيط لأثر تدفق المواد/المنتجات الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الأردنية قيدالبحث.

المتغير المستقل	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	T	الدلالة الاحصائية
تدفق المواد/ المنتجات	0.50	0.25	5.91	0.00

المتغير التابع: الأسبقيات التنافسية

H_{03}: الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدفقات المالية على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه وكما هو موضح في الجدول رقم (4−15) وجود علاقة طردية بين التدفقات المالية والأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.55)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) يتبين أن مستوى التدفقات المالية يفسر مانسبته (30%) من التباين الحاصل في متغير الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الأردنية قيدالبحث، حيث (R^2=0.30, t=6.71, Sig.=0.00). ونظراً لأن قيمة (t) تساوي (6.71)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.00) فأنه يمكن القول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التدفقات المالية على الاسبقيات التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة القائلة: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية**

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدفقات المالية على الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الأردنية".

الجدول (4−15): نتائج إختبار الإنحدار البسيط لأثر التدفقات المالية على الاسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الاردنية قيد البحث.

المتغير المستقل	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	T	الدلالة الاحصائية
التدفقات المالية	0.55	0.30	6.71	0.00

المتغير التابع: الأسبقيات التنافسية

وبعد أن تم إختبار الفرضيات الفرعية سيتم إختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية**"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد، حيث يظهر الجدول (4−16) أن قيمة معامل الإرتباط الإجمالي (r)، والذي يمثل نسبة إرتباط أبعاد المتغير المستقل مجتمعة مع المتغير التابع قد بلغت (0.623)، وهوالأمر الذي يعني وجود علاقة طردية بين أبعاد ممارسات التوريد والأسبقيات التنافسية، وكذلك يبين أن أبعاد ممارسات سلسة التوريد تفسر مانسبته (389%) من التباين الحاصل في متغير الأسبقيات التنافسية، حيث ,R^2=0.389, F=21.410) (Sig.=0.000. ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (21.41)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) فأنه يمكن القول "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسة التوريد (تدفق المعلومات، تدفق المواد/المنتجات، التدفقات المالية) على الأسبقيات التنافسية**"، وبالتالي رفض الفرضية الرئيسة، وقبول الفرضية البديلة.

جدول (4−16): نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية

Model	R	R^2	Adjusted R^2	F	Sig.
1	0.623	0.389	0.371	21.410	0.000

بينما يبين جدول (4−17) أنه يوجد أثر لتدفق المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية، حيث (β=0.328, t=3.730, Sig.=0.000)، وكذلك يوجد أثر للتدفقات المالية على الأسبقيات التنافسية، حيث (β=0.415, t=4.680, Sig.=0.000)، بينما لا يوجد أثر لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية، حيث (β=−0.026, t=−0.313, Sig.=0.755).

جدول (4−17): نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	**الثابت**	2.001	.324		6.176	.000*
	تدفق المعلومات	−.018	.057	−.026	−.313	0.755
	تدفق المواد/المنتجات	.245	.066	.328	3.730	.000*
	التدفقات المالية	.304	.065	.415	4.680	.000*

المتغير التابع: الاسبقيات التنافسية

الخلاصة: كان الأثر الأكبر للتدفق المالية على الأسبقيات التنافسية، يلية تدفق المواد/المنتجات، بينما لم يكن هناك أثر لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5 – 1) المقدمة

(5 – 2) مناقشة النتائج

(5 – 3) الإستنتاجات

(5 – 4) التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والإستنتاجات والتوصيات

(5–1): المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما تم طرحه من أسئلة وفيما يأتي مناقشة هذه النتائج، بالإضافة إلى التوصيات التي جاءت في ضوء هذه النتائج.

(5–2): مناقشة النتائج

(5–2–1): مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد ممارسات سلسلة التوريد

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المتغير ممارسات سلسلة التوريد تراوحت بين (4.16–4.35)، جاء في المرتبة الأولى بعد "تدفق المواد/ المنتجات" بمتوسط حسابي (4.35) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "التدفقات المالية" بمتوسط حسابي (4.34) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد "تدفق المعلومات" بمتوسط حسابي (4.16) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمتغير ممارسات سلسلة التوريد (4.28) بدرجة تقييم مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات أيقنت أهمية التعاون بينها وبين الموردين والزبائن، في تحقيق الأسبقيات التنافسية وزيادة الأرباح وخفض التكاليف وبالتالي الوصول إلى خدمات عملاء متميزة، وذلك من خلال إستخدام ممارسات سلسلة التوريد والتي تسهل تدفق المواد والخدمات

والمعلومات والأموال خارج وداخل الشركة، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسات سلسلة التوريد تعبر عن كل جهة لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تلبية طلبات الزبائن وإحتياجاتهم، من مصانع ومزودين وجهات النقل والمستودعات وتجار التجزئة وغيرهم جزء من سلسلة التوريد، ولتعدد أطراف سلسلة التوريد ظهرت الحاجة لإدارة سلسلة التوريد من خلال تفصيل ممارساتها بدرجة مرتفعة، وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحوري (2011) التي أظهرت أن مستوى سلسلة التوريد عال في منظمات صناعة الألبسة والأدوية الأردنية.

(5-2-2): مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية المتعلقة بالأبعاد الأسبقيات التنافسية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الأسبقيات التنافسية تراوحت بين (4.14-4.54)، جاء في المرتبة الأولى بعد "الجودة" بمتوسط حسابي (4.54) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "المرونة" بمتوسط حسابي (4.36) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "السرعة (الوقت)" بمتوسط حسابي (4.31) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "الكلفة" بمتوسط حسابي (4.20) ودرجة تقييم مرتفعة، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد "الإبداع" بمتوسط حسابي (4.14) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير الأسبقيات التنافسية (4.31) بدرجة تقييم مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات تحاول إستغلال مواردها وقدراتها في بناء القدرة التنافسية والإحتفاظ بها، إذ أنها تسعى لتحصيل مركز تنافسي قوي من خلال إمتلاكها لأوسع حصة في السوق، مما يدفعها لمحاولة تحقيق كفايات جوهرية تتصف

بالقوة والتميز. ومع أن الأسبقية التنافسية تمنح الشركة مركزاً قوياً في السوق، إلا أنها تجعل الشركة بحاجة إلى مجموعة من إستراتيجيات مخططة ينبغي أن تتأسس على (حلقات وصل) تربط محصلة نشاطات الإستراتيجية والتأثير المتميز في موقع السوق، وتسمى هذه الحلقات الأبعاد التنافسية أو الأسبقيات التنافسية.

يرى الباحث أن الأسبقيات التنافسية مرتبطة ومتداخلة فيما بينها، إذ أن أسس نجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى القدرة التنافسية التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الشركة والعاملين فيها على التميز والإبداع والتجديد، وهذا يرتبط بوصف العصر الحالي بالعصر المعرفي، وبالتالي يرى الباحث أن الإبداع من أهم الأسبقيات التنافسية للمنظمات بشكل عام، وبالنسبة للمنظمات العاملة في المجال الخدمي بشكل خاص.

(5-2-3): مناقشة النتائج المتعلقة بإختبار فرضيات الدراسة

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الأردنية، وتعود هذه النتيجة إلى أن تدفق المعلومات تساعد الإدارة على إتخاذ قرارات بشكل صحيح حيث أنها تتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في القرارات التي قد يكون لها أثر سلبي على الأسبقيات التنافسية، ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تدفق المعلومات من عمليات التغيير ذات الطابع الإستراتيجي التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية كضمان للبقاء في السوق، إذ أن تدفق المعلومات السريع وقليل التكاليف قادر على تعزيز الأسبقيات التنافسية للشركات الأمر الذي يساعد على رفع كفاءة العمليات التجارية وعرضها للمراجعة والتحسين بشكل دوري.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدفق المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الأردنية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تدفق المواد يساهم في تزويد المصانع والمخازن والموزعين بكل ما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تلبية طلبات الزبائن وإحتياجاتهم، من مصانع ومزودين وجهات النقل والمستودعات وتجار التجزئة وغيرهم جزء من سلسلة التوريد، ولتعدد أطراف سلسلة التوريد ظهرت الحاجة لإدارة سلسلة التوريد مما يساعد لوصول المنتجات إلى المستخدم النهائي في الوقت والمكان المناسبين بتكلفة مناسبة وجودة عالية وذلك بإستخدام أنظمة متطورة في سلسلة التوريد.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدفقات المالية على الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الألبان الأردنية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بيان التدفقات المالية يؤثر على مستويات الفاعلية إذا أنها تساهم في دخول المورد والشركة في علاقات طويلة الأجل وذات جودة عالية يحقق الفائدة المالية الأفضل للطرفين، ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بناء التدفقات المالية تساعد الشركة على أداء مالي متفوق، الأمر الذي يعد هدف أساسي حيث تنظر الشركات إلى الأداء المالي بأنه طريق لتحقيق الأهداف الثانوية لها يمكن تحقيقها ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي, وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشعار (2011) التي أظهرت وجود أثر ممارسات سلسلة التوريد وإستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية.

وأظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسة التوريد (تدفق المعلومات، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية) على الأسبقيات التنافسية، وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو زيد (2014)، ودراسة البتاتوني (2015)، ودراسة Chi, et. al. (2009)، ودراسة Qi, et. al. (2011)، ودراسة Kim (2013)، ودراسة Karimi and Rafiee (2014)، ودراسة Yusuf, et. al. (2014).

(5−3): الإستنتاجات

بعد إجراء التحليل الإحصائي تم إستنتاج ما يلي:

1. أظهرت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن متغيرات ممارسات سلسلة التوريد بأن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذه المتغيرات. حيث جاء في المرتبة الأولى تدفق المواد/المنتجات، يليه التدفقات المالية، وأخيراً تدفق المعلومات، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المجيبيين حول درجة تقييم مرتفعة لممارسات سلسلة التوريد. كما أظهرت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات للأسبقيات التنافسية بأن هناك إتفاق بين المستجيبين حول الأهمية المرتفعة لهذه المتغيرات. حيث جاء في المرتبة الأولى الجودة، يليها المرونة، يليها السرعة (الوقت)، يليها الكلفة، وأخيراً الإبداع. وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المجيبيين حول درجة تقييم مرتفعة للأسبقيات التنافسية.

2. من خلال إختبار العلاقة بين المتغيرات الفرعية والرئيسية، ظهر أن العلاقة بين متغيرات سلسلة التوريد متوسطة القوة، وكذلك أن العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية متوسطة القوة أيضا، وكذلك

ظهر وجود علاقة بين كل من تدفق المواد/المنتجات والتدفقات المالية مع الأسبقيات التنافسية، بينما لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق المعلومات الأسبقيات التنافسية.

3. أظهرت النتائج أن هناك أثر مرتفع لممارسات سلسلة لتوريد على الأسبقيات التنافسية، حيث كان الأثر الأكبر للتدفقات المالية على الأسبقيات التنافسية، يليه تدفق المواد/المنتجات، بينما لم يكن هناك أثر لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية.

4. هناك إهتمام واضح من شركات صناعة الألبان الأردنية بممارسات سلسلة التوريد من وجهة نظر العاملين فيها.

5. تهتم شركات صناعة الألبان الأردنية بتحقيق الأسبقيات التنافسية، حيث جاء من نتائج الدراسة أن أسبقية الجودة هي من أكثر الأسبقيات التنافسية التي تعتمد عليها شركات صناعة الألبان في العاصنة عمان.

6. تبين من خلال نتائج الدراسة بأن معظم شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان تقدم أسعار ملاءمة نوعاً ما مقارنةً مع الجودة في المنتجات، حيث أنها لا تنقص من جودة المنتجات لتخفيض التكاليف الإنتاجية.

7. توثر ممارسات سلسلة التوريد بأبعادها تأثيراً كبيراً على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الاردنية.

(4-5): التوصيات

بناءً على ما سبق يوصي الباحث شركات صناعة الألبان بصفة عامة والقائمة في العاصمة الأردنية عمان بصفة خاصة بما يلي:

1. ضرورة قيام شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان بتعزيز الإهتمام بتنمية وتطوير مهارات إدارة سلسلة التوريد الإستراتيجية لتعزيز وتفعيل دور ممارسات سلسلة التوريد.
2. العمل على رفع مستوى الثقة والصدق والإلتزام والإهتمام بمصلحة كل طرف من أطراف سلسلة التوريد (الموردين، والزبائن) في شركات صناعة الألبان، للحفاظ على مستوى جيد من التكامل الخارجي بين أعضاء سلسلة التوريد، ولضمان مرونة وسلاسة التدفقات داخل سلسلة التوريد.
3. العمل على بناء أنظمة ذكية تسمح لأنظمة شركات صناعة الألبان بتبادل المعلومات مع الموردين والزبائن لإستخدامها في وضع الخطط المستقبلية للمبيعات.
4. إيجاد آليات تساعد شركات صناعة الألبان على تدفق معلومات الأسواق مع زبائنها بصورة أفضل.

5. الإهتمام بإجراءات دراسات سوقية تهدف إلى مقارنة أسعار الشركة مع المنافسين بهدف خفض تكاليف الإنتاج دون التأثير على جودة المنتجات.

6. زيادة الإهتمام بدراسة التوقعات المستقبلية للعملاء وإيجاد آليات لتلبية إحتياجاتهم في الوقت والمكان المناسبين، وكذلك لتوقعاتها على المدى البعيد.

7. على الشركات الأخذ بملاحظات وإقتراحات الموظفين بعين الإعتبار بالتطوير على المنتجات وخلق منتجات جديدة، وذلك لتحقيق أسبقية الإبداع.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو زيد، محمد خير سليم، (2014)، العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية، **المجلة الأردنية في إدارة الاعمال**، مجلد (10)، ع(4)، 624–644.

البتاتوني، علا محمد، (2015)، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، **مجلة المحاسبة والمراجعة**، ع(1) 2015، 221–297، جامعة بني سويف.

الجاسمي، باسم، (2007)، مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية – دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، العراق، المجلد(9)، ع(2)، 37–71.

الجبوري، علاء أحمد، (2005)، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل، **رسالة ماجستير**، إدارة أعمال الموصل.

حسين، احمد حسين، (2000)، **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

ديب، محمد شيخ، (2004)، استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، **رسالة دكتوراه**، جامعة عين شمس، مصر.

رسلان، يسرى عبد الحميد، (2007)، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة تداب المنيا نموذجا، **المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والعتماد الأكاديمي**، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية.

رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006)، **إدارة سلاسل التوريد– مدخل تحليلي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

الشعار، إسحاق محمود، (2014)، أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال إستجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد (10)، ع(3)، 488-509.

الشموط، محمد سالم، (2007)، أثر علاقة الشركة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة، **أطروحة دكتوراة غير منشورة**، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

الطويل، أكرم، وحافظ، علي، (2002)، "الأسبقيات التنافسية"، **مجلة تنمية الرافدين**، مجلد(7)، ع(5)، 194-215. جامعة الموصل، العراق.

عساف، محمد، (2015)، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على مجموعة شركات قعوار في الأردن، **رسالة ماجستير**، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عوض، محمد سليمان، (2006)، إطار مقترح لنظام دعم قرارات سلسلة التوريد: بالتطبيق على صناعة الأغذية ، **رسالة دكتوراة**، جامعة عين شمس، مصر.

دائرة الإحصاءات العامة، (2011)، قطاع الصناعة الفرعي (منتجات الألبان)، عمان، الأردن.

الغدير، راشد، (2001)، إدارة الأنتاج وفق سلسلة التوريد – دراسة تحليلة، مكتبة الرواد، مصر.

اللامي، غسان قاسم (2008)، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محسن، وعبدالكريم، والنجار، وصباح مجيد، (2004). **إدارة الإنتاج والعمليات،** دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

مهدي، أحلام صالح، (2005). الدور الاستراتجي في تحقيق التفوق التنافسي، **مجلة التقني،** المجلد 18، العدد 4، هيئة التعليم التقني، المنصور، بغداد.

نجم, عبود نجم، (2007)، المخاطرة الإبتكارية في بيئة الأعمال المتغيرة, **بحث منشور**, جامعة الزيتونة الأردنية, عمان, الأردن.

الهاشمي، مؤيد حسن علي، (2006)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية **رسالة ماجستير غير منشوره،** كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

المراجع الأجنبية

Abdalla, A., Obeidat, B., and Aqqad, N. (2014). The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity. **International Business Research,** 7(3): 13-27.

Awad, H., and Nassar, M. (2010). Supply Chain Integration: Definition and Challenges. **Proceeding of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientist**. P.78.

Awwad, A., Al Khattab, A., and Anchor, J. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. **Journal of Service Science and Management**, 6: 69-79.

Berglund, S., and Stohm, M. (2015). **Critical competitive priorities and capabilities in a high cost environment.** Unpublished master's thesis, School of Engineering.

Bhattacharya, S., Mukhopadhyay, M., and Giri, S. (2014). Supply Chain Management in Indian Automotive Industry: Complexities, Challenges and Way Ahead. **International Journal of Managing Value and Supply Chains**, 5(2): 49- 62.

Cagliano, R., Caniato, F., and Spina, G. (2005). Reconsidering e-buisness strategy and the impacton supply chains. **International Journal of Operations and Production Management**, 25(12): 1328-32.

Cai, S., and Yang, Z. (2014). On the relationship between business environment and competitive priorities: The role of performance frontiers. **International Journal of Production Economics,** 151: 131-145.

Chaffe, B.C. (2001). **Information Logistics: Outsourcing Solutions Can Improve Productivity**. Washington, Graduate School of Business, University of Washington**:** P.6.

Chi, T., Kilduff, P.P., and Gargeya, V.B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. **International Journal of productivity: and performance management**, 58(7): 645-669.

Chibba, A., and Hörte, S.Å. (2003). Information flow and physical material flows in supply chains. **Halmstad,** 63(12): 547-588.

Dahlstro, M.K., and Ekins, P. (2006). Combining economic and environmental dimensions: value chain analysis of UK iron and steel flows. **Ecological Economics**, 58(3): 507-19.

Evans, J.R., and Collier, D.A. (2007). **Operations Management: An Integrated Goods and Services Approach.** Thomson/South-Western.

Evelyne, V.K., and Boyer, A.V. (2009). Supply chain information flow strategies: an empirical taxonomy, **International Journal of Operations and Production Management**, 29(12): 1213-1241.

Gallucci, T., Lagioia, G. and Dimitrova, V. (2009), Environmental approach to implement sustainable management: partnership between transnational corporations and small- and medium-sized enterprises. **International Journal of Management and Enterprise Development**, 6(4): 419-32.

González, B.J. (2010). Supply strategy and business performance: an analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives. **International Journal of Operations and Production Management**, 30(8): 774-797.

Guimarães, M. (2014). Competitive Priorities and Innovation in SMEs: A Brazil Multi-Case Study**. Journal of Technology Management and Innovation**, 9(3): 34-50.

Hair, J.F. (2009). **Multivariate data analysis.**

Hung, S., and Lin, M. (2015). Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance. **Total Quality Management and Business Excellence**, 26(1): 190-202.

Joseph, S. (2012). A boundaries and flows perspective of green supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, 17(2): 202–216.

Joshi, D., Nepal, B., Rathore, A., and Sharma, D. (2013). On supply chain competitiveness of Indian automotive component manufacturing industry. **International Journal of Production Economics**, 143: 151–161.

Kaipia, R. (2009). Coordinating material and information flows with supply chain planning. **The International Journal of Logistics Management**, 20(1): 144–162

Karimi, E., and Rafiee, M. (2014). Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company). **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 4(1): 1–15.

Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. **Qualitative Market Research: An International Journal,** 16(2): 214–242.

Krajewski, Ritzman, and Malhotra. (2007). **Operations Management: Process and Value Chains**, 8/E, Pearson Publisher.

Kroes, J., and Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. **Journal of Operations Management.** 28: 124–143.

Lee, H.L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties, **California Management Review**, 44(4): 105-119.

Lewis, I., and Talalayevsky, A. (2004). Improving the interorganisational supply chain through optimization of information flows. **The Journal of Enterprise Information Management**, 17(3): 229-37.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., and Rao, S.S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, **Omega,** 34(2): 107-124.

Magableh, M. (2001). Developing Enabled Supply Chain Management Model for Small and Medium Size Enterprises. **Unpublished Master Thesis**, University of Jordan.

Maghsoudi, A., and Pazirandeh, A. (2015). Visibility, resource sharing and performance in supply chain relationships: insights from humanitarian practitioners. **Supply Chain Management: An International Journal,** 21(1): 78-92

Marinagi, C., and Reklitis, P. (2015). Information Quality and Supply Chain Performance: The Mediating Role of Information Sharing. **Procedia - Social and Behavioral Sciences,** 175: 473-479.

Moffat, L., and Archer, N. (2004), Knowledge management in production alliances. **Information Systems and e-Business Management**, 2(2/3): 241-67.

Naqshbandi, M., and Idris, F. (2012). Competitive priorities in Malaysian service industry. **Business Strategy Series**, 13(6), 263- 273.

Peng, D.X., Schroeder, R.G., and Shah, R. (2011). Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit. **International Journal of Operations and Production Management,** 31(5): 484-510.

Phusavat, K.R.K. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand, **Industrial Management and Data Systems,** 107(7): 979–996.

Ragatz, G., Handfield, R., and Petersen, K. (2002). Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. **Journal of Business Research**, 55(5): 389-400.

Russell, S., and Millar, H. (2014). Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean. **Journal of Business and Management,** 16(10): 72-82.

Saarijärvi, H., Kuusela, H., and Spence, M.T. 2012. Using the pairwise comparison method to assess competitive priorities within a supply chain. **Industrial Marketing Management,** 41(4): 631-638.

Singh, R. (2013). Prioritizing the factors for coordinated supply chain using analytic hierarchy process (AHP). **Measuring Business Excellence,** 17(1): 80–98.

Steele, P. (2014). GAVI Supply Chain Strategy People and Practices Evidence Review. **GAVI Supply Chain Strategy Initiative**, 1-53.

Sukwadi, R., Wee, H.M., and Yang, C.C. (2013). Supply Chain Performance Based on the Lean–Agile Operations and Supplier–Firm Partnership: An Empirical Study on the Garment Industry inIndonesia. **Journal of Small Business Management,** 51(2): 297-311.

Thürer, M., Godinho, F.M., Stevenson, M., and Fredendall, L.D. (2013). Competitive priorities of small manufacturers in Brazil. **Industrial Management and Data Systems,** 113(6): 856-874.

Wagner, S.M., Grosse-Ruyken, P.T., and Erhun, F. (2012). The link between supply chain fit and financial performance of the firm. **Journal of Operations Management,** 30(4): 340-353.

Yang, J. (2014). Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers. **International Journal of Production Economics**, 150: 104-113.

Yap, L.L. and Tan, C.L. (2012). The effect of service supply chain management practices on the public healthcare organizational performance, **International Journal of Business and Social Science,** 3(16): 216-224.

Yeung, J.H.Y., Selen, W., Sum, C.C., and Huo, B. (2006). Linking financial performance to strategic orientation and operational priorities: an empirical

study of third party logistics providers. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 36(3): 210-230.

Yusuf, Y.Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N., and Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility competitiveness and business performance in the oil and gas industry. **International Journal of Production Economics,** 147(b): 531-543

Zhou, H., and Benton, W.C. (2007). Supply chain practice and information sharing. **Journal of Operations Management**, 25(6): 1348-65.

Zhu, Q., and Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. **Journal of Operations Management**, 22(3): 265-89.

الملحقات

ملحق رقم (1)

إستبانة الدراسة

إستبيان حول أثر ممارسات سلسة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية

حضرة السيد...المحترمين

تحية طيبة وبعد،

يعد التنسيق بين عمليات سلسلة التوريد من المواضيع الحرجة التي تؤثر على جميع الشركات سواء كانت صناعية أم خدمية، وبما ان أثرها يكون أوضح في الشركات الصناعية. وجدت هذه الرسالة لدراسة:

"أثر ممارسات سلسة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية"

وبالاعتماد على حقيقة أن ممارسات وعمليات سلسلة التوريد تشمل تدفق البيانات والمواد/المنتجات والأموال بين الثلاثة مكونات الرئيسية للسلسلة وهم المورد والشركة والزبون، فأن هذه الرسالة سوف تقوم بدراسة أثر هذه العمليات على الأسبقيات التنافسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركات وارباحها والتي تشمل (الكلفة، والجودة، والسرعة (الوقت)، والمرونة الإنتاجية، والإبداع).

إن نجاح هذه الدراسة يحتاج إلى جمع أهم المعلومات لدراستها وتحليلها والخروج بالنتائج والتوصيات التي من شأنها ان تفيد متخذ القرار الإداري لشركات صناعة الألبان الأردنية.

لذا، أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الإستبيان لقياس متغيرات الدراسة،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: عبدالله عبدالقادر عبدالله هدية

المشرف: د. عبدالعزيز أحمد الشرباتي

الجزء الأول:

يتضمن هذا الجزء بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

الرجاء وضع أشارة (✓) عند الاجابة المناسبة

1. **الجنس:**
   - ذكر
   - أنثى

2. **العمر:**
   - 18 - 25 سنة
   - 26 – 35 سنة
   - 36 – 45 سنة
   - 46 سنة فأكثر

3. **المؤهل العلمي:**
   - دبلوم
   - بكالوريوس
   - ماجستير
   - دكتوراه

4. **المسمى الوظيفي:**
   - مدير عام
   - مدير إداري
   - رئيس قسم
   - رئيس وحدة

5. **عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:**
   - 5 سنوات فأقل
   - 6– 10سنوات
   - 11 - 20 سنة
   - 21 سنة فأكثر

الجزء الثاني:

يتضمن هذا الجزء الفقرات التي تقيس المتغير المستقل وهو ممارسات سلسة التوريد والتي تشمل أبعاده: تدفق المعلومات، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية. بالإضافة إلى الفقرات التي تقيس المتغير التابع وهو الأسبقيات التنافسية والتي تشمل: الكلفة، والجودة، والسرعة (الوقت)، والمرونة، والابداع.

الرجاء وضع دائرة رمز (◯) عند الاجابة المناسبة.

	الأسئلة الخاصة بالعوامل المؤثرة بمتغيرات الدراسة	مقياس الدراسة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. ممارسات سلسلة التوريد						
أولاً: تدفق المعلومات						
.1	لدى الشركة قاعدة بيانات حول الموردين	1	2	3	4	5
.2	تستخدم الشركة الشبكات الإلكترونية لتبادل المعلومات مع الموردين	1	2	3	4	5
.3	تشارك الشركة الموردين في بناء خططها	1	2	3	4	5
.4	تمتلك الشركة نظام إلكتروني لسرعة تبادل المعلومات داخليا	1	2	3	4	5
.5	لدى الشركة قاعدة بيانات حول الزبائن	1	2	3	4	5
.6	تستخدم الشركة الشبكات الإلكترونية لتبادل المعلومات مع الزبائن	1	2	3	4	5
.7	تقوم الشركة بالتوثيق والاحتفاظ بجميع البيانات في سجلاتها الداخلية	1	2	3	4	5
ثانياً: تدفق المواد/المنتجات						
.1	تستلم الشركة المواد من الموردين بالوقت المحدد	1	2	3	4	5
.2	تهتم الشركة بوسائل نقل المواد الأولية بما يتناسب مع كل مادة	1	2	3	4	5
.3	تلزم الشركة المورد بمعايير ومواصفات الجودة المتفق عليها في طلب الشراء	1	2	3	4	5
.4	تهتم الشركة بإستخدام تكنولوجيا متقدمة لتسريع عملية الإنتاج	1	2	3	4	5
.5	تتناغم خطوط الإنتاج مع بعضها البعض	1	2	3	4	5
.6	تسلم الشركة منتجاتها للزبائن في الوقت المناسب	1	2	3	4	5
.7	تشرك الشركة الزبائن في عملية تصميم وتطوير المنتجات	1	2	3	4	5
ثالثاً: التدفقات المالية						
.1	تعقد الشركة اتفاقيات مع الموردين حول طريقة الدفع	1	2	3	4	5
.2	تتمكن الشركة من الدفع للموردين في تاريخ الإستحقاق	1	2	3	4	5
.3	تحصل الشركة على تسهيلات دفع من الموردين	1	2	3	4	5
.4	تراقب الشركة التدفقات المالية الداخلة والخارجة	1	2	3	4	5
.5	لدى الشركة إتفاقيات إستلام من الزبائن	1	2	3	4	5
.6	تستلم الشركة مستحقاتها المالية من الزبائن في الوقت المناسب	1	2	3	4	5

	الأسئلة الخاصة بالعوامل المؤثرة بمتغيرات الدراسة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		مقياس الدراسة				
.7	تمنح الشركة تسهيلات دفع للزبائن	1	2	3	4	5
	2. الأسبقيات التنافسية					
	أولاً: الكلفة					
.1	تخطط الشركة لتقليل تكاليف المواد الأولية	1	2	3	4	5
.2	تقدم الشركة أسعار منافسة لمنتجاتها	1	2	3	4	5
.3	تركز الشركة على خفض تكاليف الإنتاج	1	2	3	4	5
.4	تحدد الشركة حجم الطلبية لتتناسب مع التكلفة	1	2	3	4	5
.5	تسعى سياسة البحث والتطوير داخل الشركة لتقليل التكاليف	1	2	3	4	5
	ثانياً: الجودة					
.1	تعتمد الشركة على الجودة في المنافسة	1	2	3	4	5
.2	تتطابقمنتجات الشركة مع رغبات واحتياجات الزبائن	1	2	3	4	5
.3	تهتم الشركة بالشكاوى المقدمة من الزبائن وخاصة التي تتعلق بالجودة	1	2	3	4	5
.4	تستخدم الشركة وسائل نقل مناسبة للمحافظة على جودة منتجاتها	1	2	3	4	5
.5	توجه الشركة الزبائن نحو شروط التخزين السليم للحفاظ على جودة المنتجات	1	2	3	4	5
	ثالثاَ: السرعة (الوقت)					
.1	تستلم الشركة الطلبيات من الموردين في الموعد المحدد	1	2	3	4	5
.2	تقدم الشركة الخدمات للزبائن في الموعد المحدد	1	2	3	4	5
.3	تلتزم الشركة بمواعيد تسليم الطلبيات	1	2	3	4	5
.4	تمتلك الشركة برامج لتطوير منتجاتها بسرعة	1	2	3	4	5
.5	تهتم الشركة بتوصيل الطلبيات الطارئة بسرعة	1	2	3	4	5
	رابعاً: المرونة					
.1	تمتلك الشركة قدرة على تطوير منتجاتها حسب رغبات الزبائن	1	2	3	4	5
.2	توفر الشركة عروض على المنتجات باستمرار	1	2	3	4	5
.3	تواصل الشركة تحديث وسائل وأساليب الترويج لمنتجاتها	1	2	3	4	5
.4	لدى الشركة القدرة على تجهيز كميات إنتاج بأحجام مختلفة	1	2	3	4	5
.5	لدى الشركة القدرة على دخول الاسواق الجديدة	1	2	3	4	5
	خامساً: الإبداع					
.1	تشجع الشركة الأفكار الجديدة	1	2	3	4	5
.2	تبحث الشركة عن طرق جديدة لإنتاج المنتجات	1	2	3	4	5
.3	تسعى الشركة لإيجاد طرق متقدمة للاستفادة من المنتجات المرتجعة	1	2	3	4	5
.4	يسعى قسم البحث والتطوير لإيجاد حلول مناسبة للمشاكل بطريقة مبدعة	1	2	3	4	5
.5	تطبق الشركة أساليب إبداعية في الدعاية لمنتجاتها	1	2	3	4	5

أقدر إهتمامكم وأشكركم جزيل الشكر

ملحق رقم (2)

أسماء محكمين الإستبانة

الرقم	أسماء المحكمين	الجامعة
.1	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط
.2	الأستاذ الدكتور ليث الربيعي	جامعة الشرق الأوسط
.3	الدكتور علي عباس	جامعة الشرق الأوسط
.4	الدكتور أحمد علي صالح	جامعة الشرق الأوسط
.5	الدكتور نضال الصالحي	جامعة الشرق الأوسط
.6	الدكتور أمجد طويقات	جامعة الشرق الأوسط
.7	الدكتورة هنادي سلامة	جامعة الشرق الأوسط
.8	الدكتور طالب محمد وراد	الجامعة الأردنية
.9	الدكتور أيمن عبدالله	الجامعة الأردنية
.10	الدكتور أسعد حميد العلي	جامعة عمان الأهلية

ملحق رقم (3)

كتاب تسهيل مهمة الباحث من الجامعة





كلية الأعمال
Faculty of Business

الرقم: ك ع/ع/54/1
التاريخ: 2016/3/21

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،

نرجو التكرم من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب "**عبد الله عبد القادر عبد الله هدية**"، بكل ما يحتاجه من معلومات ومساعدة لإتمام رسالة الماجستير الخاصة بعنوان "**اثر ممارسات سلسلة التوريد على تحقيق الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية**"، علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الطالب ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

ق. أ. عميد كلية الأعمال

د. إسماعيل أحمرو

نسخة:

- الصادر الخارجي.



هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail:info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

ملحق رقم (4)

أسماء الشركات التي تمثل مجتمع وعينة الدراسة

غرفة صناعة عمان

منشأت صناعة الألبان في العاصمة عمان

إسم المنشأة	الموقع		رقم الهاتف المصنع/الإدارة	الكيان القانوني
1. شركة صبحي جبري واولاده	موقع المصنع: موقع الإدارة :	العاصمة/الجامعة/ تلاع العلي وخلدا العاصمة/الجامعة/ تلاع العلي وخلدا	/06-5681700 06-5681700	ذات المسؤولية المحدودة
2. شركة المروج لصناعة الالبان ومشتقاتها	موقع المصنع: موقع الإدارة :	العاصمة/الجامعة/ صويلح العاصمة/الجامعة/ صويلح	/06-5342015 06-5342015	ذات المسؤولية المحدودة
3. شركة البان المزرعة لتصنيع المواد الغذائية	موقع المصنع: موقع الإدارة :	العاصمة/القويسمة /ام قصير والمقابلين العاصمة/القويسمة /ام قصير والمقابلين	/06-4200141 06-4200141	ذات المسؤولية المحدودة
4. مصنع نواعير حماه لتصنيع الالبان والاجبان	موقع المصنع : موقع الإدارة :	العاصمة/الموقر/ النقيرة العاصمة/الموقر/ النقيرة	/79-5578989 78-8845158	فردية
5. مصنع يوسف عبد الحميد للاجبان	موقع المصنع: موقع الإدارة :	العاصمة/الجيزة/ا لجيزة العاصمة/الجيزة/ا لجيزة	/06-5527509 79-5527509	فردية
6. الشركة المثاليه لمنتجات الالبان	موقع المصنع: موقع الإدارة :	العاصمة/سحاب/ سحاب العاصمة/قصبة عمان/العبدلي	/06-4026762 06-5690628	ذات المسؤولية المحدودة
7. مصنع البان و اجبان مروج ضبعه	موقع المصنع: موقع الإدارة :	العاصمة/القويسمة /القويسمة والجويدة العاصمة/القويسمة /القويسمة والجويدة	/06-4166752 79-5188349	ذات المسؤولية المحدودة
8. البان حارتنا	موقع المصنع:	العاصمة/القويسمة/خريبة السوق وجاو	-4120889 06 -5118117 79	تضامن

	موقـــع الإدارة : العاصمة/القويسمة/خريبة السوق وجاو		
9. شركة ربوع الاردن للالبان	موقـــع المصنـــع: العاصمة/وادي السير/مرج الحمام موقـــع الإدارة : العاصمة/وادي السير/مرج الحمام	-7748765 77 -7494649 77	ذات المسؤولية المحدودة
10. البان قوليا	موقـــع المصنـــع: العاصمة/الجامعة/صويلح موقـــع الإدارة : العاصمة/الجامعة/صويلح	-5342067 06 -5060115 78	توصية بسيطة
11. شركة الريم لصناعة الالبان والاجبان ومشتقاتها	موقـــع المصنـــع: العاصمة/ماركا/ماركا موقـــع الإدارة : العاصمة/ماركا/ماركا	-4888220 06 -6000946 79	ذات المسؤولية المحدودة
12. شركة الجذور للصناعات الغذائية	موقـــع المصنـــع : العاصمة/ماركا/ ماركا موقـــع الإدارة : العاصمة/ماركا/ ماركا	-4890054 06 -4890054 06	ذات المسؤولية المحدودة
13. الثنية لصناعة الالبان	موقـــع المصنـــع: العاصمة/الجيزة/الزميلة موقـــع الإدارة : العاصمة/الجيزة/الزميلة	-5515000 77 -5669235 79	تضامن
14. شركة النخيل لصناعة الالبان	موقـــع المصنـــع: العاصمة/القويسمة/القويسمة والجويدة موقـــع الإدارة : العاصمة/القويسمة/القويسمة والجويدة	-9997719 79 -6967692 79	ذات المسؤولية المحدودة
15. مصنع رائد التميمي للالبان	موقـــع المصنـــع: العاصمة/سحاب/ سحاب موقـــع الإدارة : العاصمة/سحاب/ سحاب	-6495017 79 -6495017 79	فردية